



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

І ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
СТУДЕНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

15 травня 2026 року

м. Хмельницький
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ



СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ

Тези доповідей:

І ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
СТУДЕНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

(15 травня 2026 року)

Хмельницький
2026

Подані – матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту організацій в умовах цифрової трансформації», проведеної 15 травня 2026 року, м. Хмельницький.

Збережено авторську редакцію. Відповідальність за зміст матеріалів, грамотність, достовірність наведених даних, автентичність цитат і правильність посилань несуть автори тез доповідей.

Редакційна колегія:

Тюріна Н.М., канд. екон. наук., проф.;
Рудніченко Є.М., д-р екон. наук, проф.;
Гавловська Н.І., д-р екон. наук, проф.;
Кравчик Ю.В., канд. екон. наук., проф.;
Останчук О.В., канд. екон. наук., доц.;
Баксалова О.М., канд. екон. наук., доц.

С91

Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту організацій в умовах цифрової трансформації : тези доповідей І Всеукр. наук.-практ. конф. студ. та мол. вч. (м. Хмельницький, 15 трав. 2026 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 179 с. (укр.).

У збірнику представлено результати наукових досліджень студентів та молодих учених, присвячені сучасним тенденціям і перспективам розвитку менеджменту організацій в умовах цифрової трансформації. Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні аспекти використання новітніх технологій в управлінні, удосконалення бізнес-процесів, формування ефективних систем менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Висвітлено сучасні підходи до цифровізації управлінської, маркетингової та логістичної діяльності, застосування CRM-систем, штучного інтелекту й інформаційно-аналітичних інструментів у діяльності організацій. Особливу увагу приділено питанням лідерства, розвитку організаційної культури, управління персоналом, формування кадрового та виробничого потенціалу підприємств. Проаналізовано сучасні підходи до управління в умовах невизначеності, забезпечення фінансової стійкості, формування конкурентних переваг, управління ризиками та реалізації інвестиційних проєктів. Розкрито особливості трансформації маркетингової діяльності під впливом цифрових технологій, розвитку брендингу, омніканальних стратегій, електронної комерції та інноваційних моделей взаємодії зі споживачами.

Для науковців, викладачів закладів вищої освіти, керівників підприємств та організацій, фахівців у сфері менеджменту, економіки й маркетингу, аспірантів, студентів та всіх, хто цікавиться актуальними питаннями управління організаціями в умовах цифрової трансформації.

УДК 005:004.9(063)

© Автори тез доповідей, 2026
© ХНУ, оригінал-макет, 2026

ЗМІСТ

Напрям 1

Використання новітніх технологій в управлінні

Д. ЗАЯРНИЙ, О.В. КЛИМЧУК

Управління маркетинговими стратегіями просування інноваційних продуктів в умовах цифрової трансформації бізнесу..... 8

К. КОБЕЛЬ, І.В. ГРАБОВСЬКА

Особливості управління витратами в будівельній галузі: вплив тендерних механізмів на формування ціни та собівартості..... 11

Х. ПАВЛЮК, І.В. ГРАБОВСЬКА

Розвиток функції контролю в контексті підвищення ефективності системи менеджменту підприємства харчової галузі..... 15

І. СТАНІСЛАВЧУК, Н.С. КАРВАЦКА

Формування ефективної системи менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»..... 18

Напрям 2

Цифрова трансформація менеджменту

А. БАБИК, О.М. БАКСАЛОВА

Сучасні підходи до формування ефективної системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації..... 21

А. БОЙКО

Практичні аспекти та теоретична база управління розвитком організації (на прикладі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)..... 25

В. БОЛОТНА, О.С. МОСКВІЧОВА

Цифрова екосистема управління FMCG-гігантом: стратегічні адаптації до викликів діджиталізації..... 28

О.О. КРАСОВСЬКИЙ

Вплив цифровізації на інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств..... 31

К. ПОЛІЩУК, В.В. СТАДНИК

Роль цифровізації в реалізації адаптивного управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства... 35

А. ВАНДЗЯК, Т.В. НАЗАРЧУК

Вплив цифровізації на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання..... 38

Ю. ВАНДЗЯК, Т.В. НАЗАРЧУК

Особливості репутаційного менеджменту у сфері нерухомості в умовах цифровізації..... 42

І. СЛОБОДЯНЮК, Т.В. НАЗАРЧУК

Ризики у бізнес-плануванні підприємницької діяльності: особливості визначення та оцінювання..... 46

П. КРИЦЬКИЙ, О.С. МОСКВІЧОВА

Цифрова трансформація логістичного управління підприємством: виклики та шляхи вирішення..... 51

М. КОВАЛЬ, І.В. СОКИРНИК

Управління малими підприємствами роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації..... 54

В. КЛОЧКО-ДОЛЯ, Н.М. ТЮРІНА

Інтеграція CRM-системи та штучного інтелекту для відновлення клієнтської бази підприємств в умовах кризи..... 56

Напрямок 3

Лідерство та організаційна культура в епоху цифрових змін

У. ЗОЗУЛЯ, Л.В. ЗАБУРМЕХА

Лідерство та організаційна культура в епоху цифрових змін..... 60

А. СЕНДЕЦЬКА, О.В. ГЕЙДАРОВА

Влада, вплив і політична поведінка лідера в організаціях цифрової епохи..... 64

А. ФЕДОРЧУК, В.В.СТАДНИК

Обґрунтування напрямів розвитку організаційної культури виробничого підприємства в умовах цифрової трансформації економіки..... 67

А. ЦИМБАЛЮК, О.А. ПРИЯТЕЛЬЧУК

Трансформація компетенцій емоційного інтелекту лідерів в умовах цифровізації економіки..... 71

Напрямок 4

Інноваційні моделі організаційного розвитку та управління персоналом

А. МАЗУРКЕВИЧ, Н.І. ГАВЛОВСЬКА

Розвиток підприємства: від класичних концепцій зростання до сучасного інтегрованого підходу..... 75

Д. ПУШКАРЕНКО, Н.С. КАРВАЦКА

Еволюція сутності поняття «кадровий потенціал підприємства»..... 78

І. ГОЛОВКО, Т.В. НАЗАРЧУК

Феномен «відчуження від роботи» як актуальна проблема філософії і менеджменту..... 81

Д. ВЛАДИКА, Т.В. ГЛУШКО

Формування іміджу підприємця в умовах цифровізації бізнесу..... 85

М. РАССКАЗОВ, Н.С. КАРВАЦКА

Концептуальні підходи до формування й використання виробничого потенціалу підприємства.....	89
---	----

Напрямок 5

Управління в умовах невизначеності

А. АЛЕКСАНДРОВИЧ, В.В. ГАРБУЗЮК

Характерні ознаки управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання.....	93
--	----

Т. ДЕМИДЮК, В.В. ЛЕВИЦЬКИЙ

Формування стратегії діагностики розвитку діяльності підприємства.....	96
--	----

П. ДЖИГУН, О.В. ОСТАПЧУК

Роль комерційної діяльності у забезпеченні сталого розвитку підприємства.....	100
---	-----

І. СЛОБОДЯНЮК, Г.І. КАПІНОС

Трансформація системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в умовах цифровізації.....	103
---	-----

М. БУРЧАК, І.В. СОКИРНИК

Управління розвитком сучасного підприємства.....	107
--	-----

Д. МЕЛЬНИК, Т.В. ГОЛОВАЧ

Управління підприємством за умов невизначеності: підходи та практичні інструменти.....	111
--	-----

Н. МІЛЬ, Н.І. ГАВЛОВСЬКА

Механізм формування конкурентних переваг у системі управління підприємством.....	114
--	-----

О. НАДАХОВСЬКА, Є.М. РУДНІЧЕНКО

Еволюція теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємства.....	118
--	-----

П. МІЗЕРНЮК, С.В. ОЖЕМА

Перспективи розвитку гастрономічного туризму.....	120
---	-----

О. ЄВЛАМПІЄВ, С.В. ОЖЕМА

Сучасний стан розвитку активного туризму.....	123
---	-----

Є. ОХРИМЕНКО, Н.І. ГАВЛОВСЬКА

Фактори формування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища функціонування.....	125
--	-----

І. ПАЛЬЧУК, О.М. БАКСАЛОВА

Актуальні виклики забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств.....	128
--	-----

А. СТЕПАНЕНКО, Л.А. КРИМЧАК

Управління підприємствами будівельної галузі в умовах невизначеності: сучасні виклики та загрози.....	133
---	-----

В. КУР'ЯТА О.В. САВЧЕНКО

Побудова стійких відносин з клієнтами в умовах нестабільного ринкового середовища..... 138

Д. ГЛЕБОВА, О.В. САВЧЕНКО

Виклики управління інвестиційними проектами підприємств в умовах економічної невизначеності..... 141

Р. САМАР, О.М. БАКСАЛОВА

Забезпечення інтелектуальної безпеки підприємств в умовах інформаційних загроз..... 145

Напрямок 6

Трансформація маркетингової діяльності під впливом цифрових технологій

Н.С. НАУМЕНКО

Стратегічні імперативи емоційного брендингу торговельних мереж у контексті нестабільності споживчого ринку..... 150

Е. ДУХІНА, О.А. ФРАДИНСЬКИЙ

Розвиток банківського маркетингу за умов діджиталізації..... 156

П. КАРВАЦКА, Н.С. КАРВАЦКА

Від «болю» клієнта до цифрових рішень: як малий бізнес створює цінність у цифровій економіці..... 159

Л.В. ЗАБУРМЕХА

Сучасні аспекти цифрового маркетингу..... 162

Н. ПАНЧУК, В.М. НЯНЬКО

Використання маркетингових інструментів в управлінні підприємством... 166

А. БІЛУСЯК, Л.С. ЛЮБОХИНЕЦЬ

Оmnіканальні стратегії в роздрібній торгівлі..... 171

Д. ГРЕСЬКОВА, В.М. НЯНЬКО

Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу..... 175

ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ

Д. ЗАЯРНИЙ, О.В. КЛИМЧУК

Вінницький державний педагогічний університет
ім. Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активними процесами цифровізації бізнес-процесів, зростанням ролі інформаційних систем і технологій та зміною підходів до управління організаціями. В умовах цифрової трансформації підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових вимог ринку, де ключового значення набувають швидкість комунікації, персоналізація взаємодії зі споживачем та використання цифрових каналів просування. Особливу актуальність це питання має для інноваційних продуктів, успішне просування яких потребує комплексного управління маркетинговими процесами та впровадження сучасних цифрових рішень [1, 2].

Головною проблемою для багатьох підприємств є недостатня адаптація маркетингових стратегій до умов цифрового середовища. Традиційні методи просування втрачають ефективність через зміну поведінки споживачів, розвиток соціальних мереж, електронної комерції та цифрових платформ. Крім того, інновації часто стикаються з проблемою низької обізнаності споживачів, необхідністю формування довіри до нових технологій та складністю комунікації цінності продукту. У таких умовах ефективне управління маркетинговими стратегіями стає одним із ключових факторів

забезпечення конкурентоспроможності підприємства [3, 4].

Визначено, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до формування маркетингових стратегій. Використання CRM-систем, аналітики big data, автоматизації маркетингу та інструментів штучного інтелекту дозволяє підприємствам оперативно аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит та персоналізувати комунікації. Завдяки цифровим технологіям організації отримують можливість швидко адаптувати маркетингові кампанії до змін ринкового середовища [5, 6].

Одним із ключових напрямів управління маркетинговими стратегіями є розвиток цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі, контент-маркетинг, influencer-маркетинг та e-commerce-платформи формують нові моделі взаємодії між брендом і споживачем [7]. Саме тому цифрові комунікації забезпечують швидке масштабування інноваційних продуктів та формування лояльної аудиторії. Особливого значення набуває використання персоналізованого контенту, що дозволяє підвищити рівень залученості клієнтів та ефективність маркетингових кампаній.

Не менш важливим фактором є інтеграція інноваційного менеджменту та маркетингу. Управління просуванням інноваційних продуктів потребує координації між різними структурними підрозділами організації, зокрема маркетингом, IT-відділом, аналітичними службами та менеджментом підприємства [8]. Цифрова трансформація сприяє формуванню більш гнучких моделей управління, де рішення приймаються на основі аналітики даних та швидкого реагування на ринкові зміни.

Для забезпечення ефективності маркетингових стратегій просування інноваційних продуктів підприємствам доцільно дотримуватися таких напрямів діяльності: активне впровадження цифрових технологій у систему маркетингового управління; використання big data та аналітичних інструментів для вивчення поведінки споживачів; розвиток персоналізованих маркетингових комунікацій; інтеграція соціальних мереж та цифрових платформ у систему просування продукції; формування гнучких стратегій

управління, здатних адаптуватися до швидких змін ринку; постійний моніторинг ефективності маркетингових кампаній та коригування стратегічних рішень [6].

Таким чином, управління маркетинговими стратегіями просування інноваційних продуктів в умовах цифрової трансформації бізнесу є важливою складовою сучасного менеджменту організацій. Використання цифрових технологій, аналітики даних та сучасних каналів комунікації дозволяє підприємствам підвищувати ефективність маркетингової діяльності, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному цифровому середовищі.

Список літератури:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ: Видавництво «Основи», 2021. 752 с.
2. Климчук О. В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжн. наук.-практ. онлайн-конф.* Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.
3. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 348 с.
4. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ, 2021. 160 с. URL: <https://surl.lt/rrcxff>.
5. Davenport T., Redman T. Digital Transformation and Marketing Analytics. Harvard Business Review. 2022. URL: <https://hbr.org>.
6. Хара А., Чан К. Наслідки для маркетингових стратегій у цифрову епоху. *Міжнародний журнал економіки та суспільства*. 2023. №7(2). URL: <https://ijes-journal.org/journal/article/view/200>.
7. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. London: Kogan Page, 2020. 320 p.

8. Величко О. Дослідження компонентів успішної маркетингової стратегії інноваційних продуктів на IT-ринку. *Сталий розвиток підприємств*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/392420439>.

К. КОБЕЛЬ, І.В. ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ: ВПЛИВ ТЕНДЕРНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ТА СОБІВАРТОСТІ

Будівельна галузь є однією з базових складових національної економіки, оскільки забезпечує створення матеріальної основи для функціонування виробничої та соціальної інфраструктури держави. У сучасних умовах господарювання будівельна галузь України характеризується високим рівнем конкуренції, значною ресурсозатратністю та впливом зовнішніх факторів, зокрема інфляційних процесів, коливань цін на будівельні матеріали та нормативно-правових змін у сфері публічних закупівель. Актуальність теми зумовлена необхідністю оптимізації витрат будівельних підприємств в умовах тендерного ціноутворення, яке часто призводить до демпінгу та відхилення фактичної собівартості від договірної ціни. Система тендерного ціноутворення, що реалізується через електронну платформу [ProZorro](#), суттєво впливає на механізм формування вартості будівельно-монтажних робіт. Конкурентне середовище змушує підрядників мінімізувати витрати, що нерідко призводить до ризиків демпінгу, погіршення якості виконання робіт та виникнення розриву між договірною ціною і фактичною собівартістю.

Метою дослідження є виявлення особливостей управління витратами в будівельній галузі та оцінка впливу тендерних механізмів на формування ціни й собівартості будівельної продукції.

Витрати будівельного підприємства є сукупністю матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що використовуються у процесі виконання будівельно-монтажних робіт. Особливості формування собівартості будівельно-монтажних робіт зумовлені тривалістю виробничого циклу, впливом погодних умов, індивідуальністю кожного об'єкта та значною питомою вагою матеріальних витрат. Важливу роль у формуванні собівартості відіграють інфляційні процеси, логістичні витрати та коливання цін на будівельні матеріали [1].

Сучасні підходи до управління витратами базуються на інтеграції фінансового контролю та стратегічного управління. У практиці будівельних підприємств дедалі ширше застосовуються системи стандарт-костинг, ABC-аналіз, таргет-костинг та концепція «ощадливого виробництва», які дозволяють підвищити точність контролю. Як зазначає М. В. Волкова, система управління витратами будівельного підприємства – це комплекс економічних інтересів та управлінських методів, спрямованих на оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення ефективності [2, с. 227].

Тендерні процедури в Україні регулюються Законом України «Про публічні закупівлі» та функціонуванням системи ProZorro. Еволюція від традиційних торгів до електронних платформ сприяла підвищенню прозорості, проте не усунула проблем демпінгу. Д. Ісаєнко та інші дослідники підкреслюють, що реформування системи ціноутворення в будівництві спрямоване на наближення до ринкових умов, але зберігає ризики нереалістичних пропозицій [3].

Механізм формування ціни пропозиції на тендерах базується на очікуваній вартості, розрахованої за кошторисними нормативами ДБН, з урахуванням конкурентного зниження. Традиційно тендерна ціна формується на основі кошторисної вартості, прогнозованого рівня прибутку та оцінки ризиків. Однією з ключових проблем є тендерний демпінг, що проявляється у поданні економічно необґрунтованих пропозицій. Серед інших ризиків виділяють корупційні практики, недосконалість кошторисної нормативної

бази, інфляційні коливання та непередбачуваність ринку будівельних матеріалів.

Тендерний демпінг часто призводить до того, що переможець змушений виконувати роботи з фактичними витратами, що перевищують договірну ціну. Тендерні процедури стимулюють підприємства до оптимізації витрат, однак надмірний ціновий тиск може призводити до скорочення витрат на якість, безпеку праці та технологічне забезпечення. Факторами посилення негативного впливу є також недостатня деталізація кошторисів та обмежені можливості коригування цін у договорах. Л. В. Гусарова зазначає, що бюджетування витрат будівельних підприємств у сучасних умовах вимагає врахування ризиків відхилення фактичної собівартості через волатильність цін на ресурси [4]. Це особливо характерно для довгострокових інфраструктурних проєктів.

Ефективна підготовка тендерної пропозиції повинна базуватися на детальному аналізі кошторису, оцінці ризиків та прогнозуванні цінових змін. Доцільним є використання цифрових систем управління проєктами, автоматизації кошторисних розрахунків та сценарного аналізу ризиків. На етапі виконання робіт ефективним є оперативний контроль за центрами відповідальності та застосування інструментів «ощадливого виробництва».

Запропонована методика управління витратами передбачає інтеграцію даних ProZorro з внутрішньою системою бюджетування, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення. Перспективним є поєднання тендерних механізмів з BIM-технологіями для точнішого прогнозування витрат. Інтеграція BIM із системами електронних закупівель сприятиме зниженню корупційних ризиків, підвищенню прозорості та ефективності управління ресурсами.

Управління витратами в будівельній галузі в умовах тендерного ціноутворення потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, оперативний контроль та адаптацію до ринкових сигналів. Тендерні механізми сприяють конкуренції та економії державних коштів, але

створюють суттєві ризики для підрядників. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити економічну ефективність будівельних проєктів, знизити ризики перевищення фактичної собівартості та забезпечити більш обґрунтоване формування тендерної ціни, що дозволить будівельним підприємствам забезпечити сталу прибутковість та якість виконання робіт.

Список літератури:

1. Грещак М. Г. Управління витратами : підручник / за заг. ред. М. Г. Грещака. К. : КНЕУ, 2019.
2. Волкова М. В., Швед А. Б. Удосконалення системи управління витратами на будівельному підприємстві // Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 225-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_34.
3. Ісаєнко Д. Стан реформування системи ціноутворення в будівництві // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-17>.
4. Гусарова Л. В., Рубцова О. С. Актуальні проблеми бюджетування витрат будівельних підприємств в Україні // Економічний простір. 2024. № 189. С. 143–147. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1401/1348>.

РОЗВИТОК ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

За сучасних умов господарювання, коли харчова промисловість України стикається з викликами забезпечення продовольчої безпеки, сталого розвитку та конкурентоспроможності на європейських ринках, функція контролю перестає бути лише «завершальною ланкою» управлінського циклу. Функція контролю підприємства (бізнесу) є однією з ключових функцій менеджменту, яка суттєво впливає на прийняття управлінських рішень. Вона передбачає системний моніторинг виконання ряду першочергових планів, таких як: маркетингових, фінансових, виробничих, а також ефективність розробки, впровадження та використання існуючих ресурсів: матеріальних і фінансових [1, с. 86]. Поступово функція контролю на підприємстві еволюціонує у проактивний, превентивний механізм, здатний інтегрувати реального часу дані, прогнозувати ризики та забезпечувати стійкість бізнес-моделей.

Традиційний епізодичний контроль, орієнтований на фіксацію фактичних відхилень від запланованих значень, уже не відповідає динаміці сучасного виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів з натуральної сировини. Як зазначають українські дослідники, зокрема А. А. Кузнєцов та О. В. Черненко, контроль як функція менеджменту потребує параметризації та глибокої інтеграції з іншими управлінськими процесами для підвищення загальної ефективності системи [2, 3].

На прикладі ПП «Дунаєвецький хлібозавод», що спеціалізується на виробництві якісної натуральної продукції без хімічних поліпшувачів, функціональний аналіз виявив контроль як найслабшу ланку. Це зумовлює необхідність переходу до системного моніторингу в рамках збалансованої

системи показників (BSC), цифрового аудиту HACCP/ISO 22000 та інтеграції KPI за ключовими бізнес-процесами.

Серед основних напрямків удосконалення контролю слід виділити такі:

1. Запровадження систематичного контролю виконання KPI за всіма перспективами BSC. Щомісяця керівництво отримуватиме єдиний стратегічний дашборд, який відображатиме фактичні значення ключових показників порівняно з плановими.

2. Введення щомісячного контролю виконання бюджетів за формою «Факт – План – Відхилення» за всіма центрами відповідальності (адміністративний, збутовий, виробничо-логістичний). Звіт повинен містити абсолютні та відносні відхилення, причини їх виникнення та пропозиції щодо коригування.

3. Розроблення та впровадження матриці відповідальності (RACI) за ключовими бізнес-процесами підприємства, що чітко визначить ролі та зони відповідальності кожного керівника і спеціаліста.

4. Модернізація системи контролю якості шляхом впровадження цифрового моніторингу критичних контрольних точок (ККТ) за принципами HACCP з використанням мобільного додатка. Це дозволить здійснювати контроль у режимі реального часу, автоматично фіксувати відхилення та проводити аналіз тенденцій.

5. Для підвищення оперативності контролю рекомендується використовувати сучасні українські цифрові інструменти (Google Workspace, Google Sheets або MASTER:Бухгалтерія, Bimp, Dilovod), які забезпечують автоматичне умовне форматування, сповіщення керівництву та формування аналітичних панелей.

Запропонована система контролю через основні показники, що охоплюють всі ключові бізнес-процеси підприємства, забезпечує інтеграцію функції контролю з іншими функціями менеджменту в рамках збалансованої системи показників. Особлива увага приділена галузевим особливостям: контролю якості та безпечності продукції відповідно до вимог HACCP та ISO

22000, моніторингу частки натуральної продукції без добавок, а також показникам сталого розвитку (зменшення відходів).

Впровадження такої системи дозволить перейти від фрагментарного контролю до комплексного, оперативного та превентивного за рахунок вчасного виявлення відхилень, оптимізації витрат, підвищення виконавської дисципліни, що забезпечить загальне підвищення ефективності системи менеджменту в умовах реалізації галузевих особливостей харчового виробництва [4].

Список літератури:

1. Ерфан В.Й, Ваш М.М., Сухолов Е.А. Контроль як функція менеджменту. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2023. Вип. 1. С. 86-90. <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278386>
2. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення / А. А. Кузнецов. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 2. С. 97-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2015_2_10.
3. Черненко О. В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. Збірник наукових праць «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». 2019. Вип. 2. № 3(36). С. 207-218. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/22.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/22.pdf)
4. Таранич О., Якимова Н. і Лігус Г. 2025. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. Економіка і організація управління. 2025. №2. С. 65-78. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

У сучасних умовах господарювання ефективна система менеджменту є одним із ключових чинників забезпечення стабільної діяльності та довгострокового розвитку підприємства. Саме якість управлінських рішень визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та досягати поставлених стратегічних цілей. За визначенням П. Друкера, менеджмент є особливим видом діяльності, спрямованим на забезпечення результативної праці людей та перетворення наявних ресурсів у конкретні економічні результати [1].

Система менеджменту підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних функцій, методів, принципів та інструментів управління. Класичними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація та контроль. Планування передбачає визначення цілей підприємства і способів їх досягнення; організація забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів; мотивація спрямована на стимулювання персоналу до продуктивної праці; контроль дає змогу оцінити відповідність фактичних результатів запланованим показникам та своєчасно виявити відхилення [2, с. 48]. Ефективність системи менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено працюють усі зазначені функції.

Для малих підприємств, що працюють у сфері електронної комерції, особливого значення набувають оперативність управління, швидкість прийняття рішень та активне використання цифрових технологій. ТОВ «ІЗІМАРКЕТ», основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля через мережу Інтернет [3], функціонує в динамічному конкурентному середовищі,

де важливими є швидка реакція на зміни попиту, якісне обслуговування клієнтів і постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. У таких умовах традиційні методи управління доцільно поєднувати із сучасними цифровими рішеннями.

Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності менеджменту є впровадження CRM-систем, які дозволяють автоматизувати роботу з клієнтами, систематизувати інформацію про замовлення, аналізувати історію покупок та підвищувати якість сервісу. Використання таких систем сприяє скороченню часу на обробку замовлень, зменшенню кількості помилок та формуванню більш персоналізованої взаємодії з покупцями. Крім того, цифрові інструменти дають можливість керівництву отримувати актуальну інформацію для прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Важливим інструментом оцінювання результативності системи менеджменту є використання ключових показників ефективності (KPI). Застосування KPI дає змогу об'єктивно оцінювати результати діяльності підприємства за такими параметрами, як обсяг продажів, середній чек, рівень повторних покупок, швидкість обробки замовлень та рентабельність. Це створює основу для своєчасного виявлення проблем, контролю досягнення поставлених цілей і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [4, с. 112].

Підсумовуючи, можна зазначити, що формування ефективної системи менеджменту підприємства ґрунтується на поєднанні традиційних управлінських функцій із сучасними цифровими інструментами та методами оцінювання результатів. Для ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» удосконалення системи менеджменту є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутковості та забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Практика показує, що навіть невелике підприємство може досягати вагомих результатів, якщо його діяльність чітко організована, а управлінські рішення приймаються своєчасно, послідовно та на основі об'єктивної інформації.

Список літератури:

1. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 416 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 464 с.
3. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». URL: [Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань](#) (дата звернення: 17.05.2026).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 3-тє вид. Київ : Вільямс, 2020. 672 с.

А. БАБИК, О.М. БАКСАЛОВА

Хмельницький національний університет

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасний розвиток економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Цифрова трансформація змінює традиційні підходи до організації бізнес-процесів, механізми прийняття управлінських рішень та принципи функціонування систем менеджменту. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства, його адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку [1].

Цифрова трансформація розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі напрями діяльності підприємства, що супроводжується зміною організаційної структури, бізнес-моделей та управлінських механізмів. На відміну від традиційної автоматизації окремих операцій, цифрова трансформація передбачає комплексне переосмислення підходів до управління та створення нових принципів взаємодії між працівниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами [2].

В умовах цифрової економіки особливого значення набуває системний підхід до формування менеджменту підприємства. Його сутність полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, які функціонують у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Використання

системного підходу дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємства. В умовах цифрової трансформації це набуває особливої важливості через необхідність інтеграції великої кількості інформаційних потоків та цифрових платформ [2; 3].

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до формування ефективної системи менеджменту є процесний підхід. Його застосування передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. Перевагами процесного підходу є підвищення прозорості управління, скорочення витрат, покращення координації діяльності структурних підрозділів та забезпечення можливостей для безперервного вдосконалення діяльності підприємства [5].

У сучасних умовах важливого значення також набуває стратегічний підхід до управління. Його використання дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Стратегічне управління забезпечує визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, формування стратегічних цілей та розроблення механізмів їх досягнення. Особливо актуальним це є в умовах цифрової трансформації, коли швидкість технологічних змін суттєво зростає, а термін актуальності управлінських рішень скорочується [4].

Важливою складовою сучасного менеджменту виступає цифрово-орієнтований підхід, який базується на використанні інформаційних систем, платформ управління даними, технологій бізнес-аналітики та сучасних програмних рішень. Дослідження свідчать, що впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню оперативності управління, покращенню якості інформаційного забезпечення та формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень [5].

Однією з ключових умов ефективності цифрової трансформації є розвиток людського капіталу. Навіть найсучасніші технології не можуть

забезпечити позитивний результат без належного рівня цифрових компетентностей персоналу. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання професійного розвитку працівників, формування цифрової культури та готовності персоналу до впровадження інновацій. Дослідники наголошують, що розвиток людського потенціалу є необхідною передумовою успішної цифрової трансформації підприємств [6].

Водночас процес формування ефективної системи менеджменту в умовах цифрової трансформації супроводжується низкою проблем. До основних із них належать високі витрати на впровадження цифрових технологій, недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, дефіцит кваліфікованих кадрів та опір персоналу організаційним змінам. Значна частина українських підприємств перебуває на початкових етапах цифрової трансформації, що стримує процес модернізації систем управління та знижує їхню конкурентоспроможність [3; 4].

Перспективним напрямом удосконалення систем менеджменту є використання концепції Industry 4.0, яка передбачає широке застосування цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних сервісів та інтелектуальних інформаційних систем. Впровадження таких рішень сприяє підвищенню гнучкості підприємств, покращенню якості управління та створенню нових можливостей для розвитку бізнесу. Як зазначають зарубіжні дослідники, цифрова трансформація стає одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сучасних підприємств [7].

Отже, в умовах цифрової трансформації формування ефективної системи менеджменту потребує поєднання системного, процесного, стратегічного та цифрово-орієнтованого підходів до управління. Важливими умовами підвищення ефективності менеджменту виступають впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток цифрових компетентностей персоналу, удосконалення бізнес-процесів та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Саме комплексна реалізація зазначених напрямів

дозволяє сформувати сучасну систему менеджменту, здатну забезпечити успішне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки.

Список літератури:

1. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927>
2. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>. – URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278602>
3. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>. – URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449>
4. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76–77. С. 70–80. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.76-77.282040>. – URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/282040>
5. Юрчук Н. П., Міронова Ю. В. Розробка інформаційних систем для цифрового менеджменту: виклики та перспективи. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.51>. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5366>
6. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та*

суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6006>

7. Kohnová L., Papula J., Salajová N. Internal Factors Supporting Business and Technological Transformation in the Context of Industry 4.0. *Business: Theory and Practice*. 2019. Vol. 20. P. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.13>. – URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449>

А. БОЙКО

Хмельницький національний університет

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ТЕОРЕТИЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

Управління організаційним розвитком у діяльності сучасних великих корпорацій розглядається як цілеспрямований процес, що інтегрує стратегічні цілі підприємства з його реальними операційними можливостями. У контексті менеджменту розвиток організації виступає як постійна можливість трансформації застарілих структур у більш гнучкі та адаптивні моделі, де влада сприймається як потенціал, а вплив стає основним інструментом для зміни поведінки персоналу. Для ТОВ «Епіцентр К» цей процес визначається не тільки масштабуванням торговельної мережі, а й здатністю лідерів здійснювати ефективну політичну поведінку, спрямовану на здобуття та раціональне застосування ресурсів задля отримання високих результатів у сфері ритейлу.

Важливим аспектом управління розвитком у межах компанії є чітке розмежування між офіційним авторитетом керівника та його фактичним впливом на колектив. Авторитет менеджера підрозділу базується на легітимному праві віддавати розпорядження, проте реальний організаційний розвиток стає можливим лише тоді, коли це право сприймається підлеглими

як цілком обґрунтоване та законне. Під час трансформації торговельних центрів «Епіцентр К» керівники застосовують різноманітні тактики впливу, серед яких найбільш дієвими виявляються раціональне переконання та попередні консультації з працівниками. Такий підхід дозволяє залучати персонал до процесів змін та суттєво мінімізувати ризик опору, який природно виникає під час впровадження нових стандартів роботи чи розширення асортименту.

Організаційний розвиток ТОВ «Епіцентр К» також безпосередньо залежить від підтримання балансу влади в системі взаємовідносин між керівником та підлеглим. На етапах інтенсивного зростання мережі та відкриття інноваційних департаментів саме збереження цієї рівноваги дозволяє уникати внутрішніх конфліктів та проявів саботажу. Раціонально застосована політична поведінка менеджменту допомагає вибудувати сприятливі умови для щоденних робочих процесів, де кожен співробітник чітко розуміє свою роль у реалізації загальної стратегії компанії. При цьому визначальне значення має управлінська етика, яка запобігає перетворенню владних повноважень на засіб задоволення персональних амбіцій окремих менеджерів.

Сучасний етап розвитку підприємства характеризується поступовим відходом від концепції «влади над іншими» на користь моделі «влади разом з іншими», що є ознакою високої організаційної культури. У практичній діяльності ТОВ «Епіцентр К» це проявляється через використання м'яких методів впливу, зокрема через активну співпрацю та постійне стимулювання професійного розвитку команди. Такий підхід робить процес оцінювання результатів роботи прозорим і зрозумілим, а систему винагороди — справедливою та відповідною до реального внеску кожного працівника. У підсумку це призводить до зниження рівня конфліктності та значного підвищення продуктивності всієї організації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що управління організаційним розвитком у ТОВ «Епіцентр К» ґрунтується на гармонійному поєднанні

сильної корпоративної етики та перевірених тактик здійснення впливу. Лідерство в межах цієї організації розглядається не як негативний наслідок ієрархії, а як необхідний інструмент для досягнення поставлених цілей. Завдяки здатності менеджерів орієнтуватися на співпрацю та стимулювати розвиток своїх команд, підприємство ефективно трансформує внутрішній потенціал у стійку конкурентну перевагу на вітчизняному ринку.

Список літератури:

1. Вебер М. Государство і суспільство: нариси соціології розуміння / пер. з нім. Київ: Всесвіт, 2012.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів: БАК, 2014. 624 с.
3. Офіційний сайт компанії «Епіцентр К». Стратегія розвитку та соціальна відповідальність. URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/about/> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Стандарти операційної діяльності та корпоративна етика ТОВ «Епіцентр К» : внутрішні нормативні документи підприємства. 2025. 45 с.
5. Матеріали переддипломної практики на базі ТОВ «Епіцентр К» студента Бойко А. І. Хмельницький національний університет, 2026.
6. Інноваційні стратегії розвитку ритейл-мереж в Україні: аналітичний огляд. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4. С. 112–118.

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ FMCG-ГІГАНТОМ: СТРАТЕГІЧНІ АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу цифрової трансформації управлінських процесів вітчизняних компаній в умовах глобальної нестабільності. У даному дослідженні детально проаналізовано механізм міжкорпоративних поставок (ICY Flow) через призму транзакцій системи SAP, що дозволяє розкрити складну архітектуру взаємодії технологій та менеджменту. Особлива увага приділена ролі автоматизованого інвойсуванню та цифрового контролю логістичних ланцюгів як ключових факторів операційної ефективності. Визначено, що діджиталізація цих процесів безпосередньо забезпечує стратегічну стійкість бізнес-моделі FMCG-гіганта та дозволяє ефективно долати сучасні економічні виклики.

Сучасний стан менеджменту організацій в умовах цифрової трансформації визначається переходом від фрагментарної автоматизації до розбудови цілісних цифрових екосистем. Для сектору FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), де ключовими факторами успіху є швидкість обороту капіталу та висока точність логістичних операцій, діджиталізація є не просто інструментом, а стратегічним фундаментом. На прикладі діяльності компанії «Ferrero Україна» можна спостерігати глибоку інтеграцію бізнес-процесів у єдине цифрове середовище, де кожен крок: від планування попиту до фінансового розрахунку — зафіксований у системі SAP.

Управлінська модель Ferrero базується на синергії людського інтелекту та технологічної потужності. Хоча цифрові системи виконують більшість операцій, ключова роль у цій екосистемі належить фахівцям із планування та логістам. Саме вони формують стратегічне бачення обсягів продукції для

українського ринку, враховуючи сезонність та ринкові тренди. Проте реалізація цих планів відбувається через складний технічний алгоритм, відомий як ICY Flow (Intercompany Flow), що з'єднує європейські фабрики з українським офісом [1].

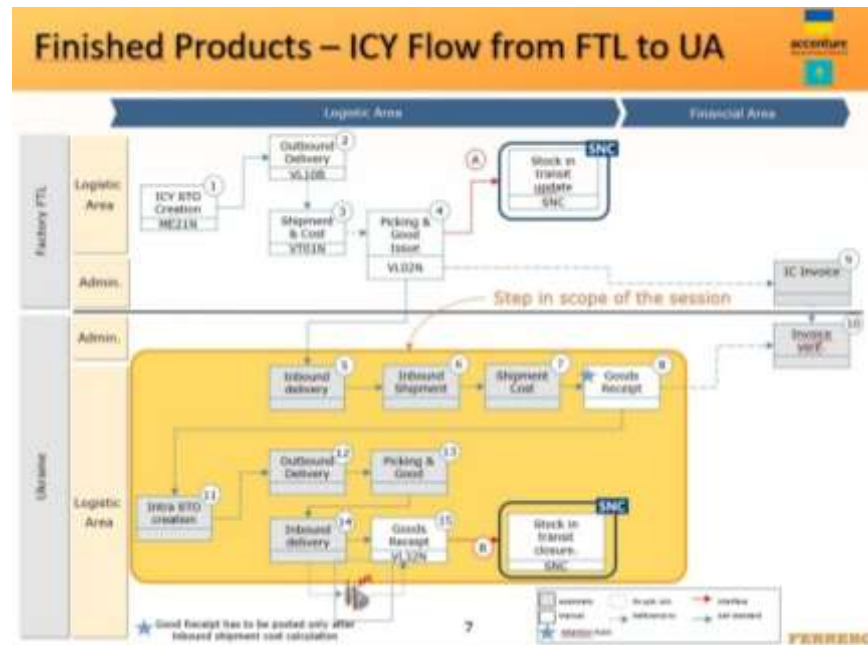


Рисунок 1 – Технологічна схема міжкорпоративних потоків готової продукції Ferrero

Джерело: складено автором на основі внутрішніх технічних регламентів ТОВ «Ферреро Україна» [2]

Детальний аналіз архітектури процесу (Рис. 1) свідчить про високий рівень автоматизації менеджменту. Кожна операція на схемі прив'язана до конкретної транзакції в SAP, що забезпечує прозорість і контроль. Процес починається зі створення міжкорпоративного замовлення через ME21N (ICY STO Creation) — моменту, коли потреба українського офісу стає офіційним завданням для виробництва. Далі логістичне виконання відбувається через VL10B (Outbound Delivery) та VT01N (Shipment & Cost), що дозволяє контролювати відвантаження і витрати на транспортування.

Ключовим є етап VL02N (Picking & Good Issue), який фіксує фізичне відвантаження та автоматично запускає фінансовий контур — генерацію IC

Invoice. Оскільки інвойсування максимально автоматизоване, мінімізується людський фактор і прискорюються митні та фінансові процедури. Українська сторона отримує цифровий інвойс ще до перетину кордону, що дає змогу заздалегідь розпочати верифікацію.

Важливу роль відіграє зона SNC (Supply Network Collaboration). Модуль Stock in transit update виступає «цифровим маяком», який дозволяє бачити статус вантажу в дорозі. Після прибуття в Україну транзакція VL32N (Goods Receipt) підтверджує отримання товару і автоматично закриває статус запасів у дорозі. Така наскрізна прозорість дає змогу оперативно реагувати на затримки та підтримувати безперервність постачання продукції [3].

Цифрова трансформація «Ferrero Україна» зумовила еволюцію організаційної культури, де хмарний доступ до системи SAP став фундаментом стійкості бізнесу в умовах воєнного стану. Сучасний менеджмент компанії базується на надточному аналізі даних: від інтерпретації кодів транзакцій до управління через інтерактивні панелі показників. Отже, впровадження проєкту ICY Flow — це не просто автоматизація документообігу, а створення єдиного злагодженого механізму логістики та фінансів. Така інтегрована система мінімізує вплив людського фактору та забезпечує безперервність постачання стратегічних брендів компанії на український ринок.

Список літератури:

1. Sustainability Reporting. Звіт з питань сталого розвитку компанії Ferrero. URL: <https://www.ferrero.com/int/en/people-planet/sustainability-reporting> (дата звернення 10.05.2026).

2. Внутрішні технічні регламенти та логістичні схеми ТОВ «Ферреро Україна» за 2024–2026 pp. URL: <https://www.ferrero.com/int/en/people-planet/promote-responsible-consumption/product-quality-and-safety> (дата звернення 10.05.2026).

3. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2 (104), 54-60. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> (дата звернення 10.05.2026).

О.О. КРАСОВСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Дослідження функціонування українських підприємств у період повномасштабної війни висвітлює не лише проблеми їх виживання, але й трансформацію підходів до інноваційно-інвестиційного розвитку. Нині значно посилюється роль інновацій як інструменту не лише реагування на зміни, а й проактивного формування нових ринкових можливостей, що лежить в основі мотиваційних інтересів стратегічних інвесторів [1]. Своєю чергою, зростання активності бізнесу в напрямі інноваційного наповнення бізнес-процесів цифровими технологіями сприяє трансформації сучасного ринку інвестицій, оскільки ці технології забезпечують підвищення прозорості фінансових операцій, спрощення доступу до інвестиційних ресурсів, розвиток онлайн-платформ фінансування та розширення можливостей для міжнародного інвестування. Це сприяє також зміцненню їх фінансово-економічної стійкості, що особливо важливо в період інноваційних змін [2; 3].

Водночас цифровізація стимулює перехід інвесторів до підтримки високотехнологічних та інноваційних проєктів, що формує нові пріоритети інвестиційної діяльності та посилює конкуренцію за капітал між суб'єктами господарювання. Крім того, активне впровадження цифрових рішень сприяє

зниженню трансакційних витрат, пришвидшенню обігу капіталу та підвищенню ефективності управління інвестиційними процесами, що загалом позитивно впливає на розвиток підприємницького сектору національної економіки.

Саме цифрові інновації створюють передумови для переосмислення джерел конкурентоспроможності, зокрема через впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами, освоєння цифрових платформ, розвиток гнучких організаційних структур та використання альтернативних моделей створення цінності. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, але й закладати основу для довгострокового зростання в посткризовий період [4].

Таблиця 1 – Українські компанії, що активно застосовують інноваційні технології для розвитку бізнесу*

Назва компанії	Технології та їх застосування
Carbominer	Технологія прямого захоплення CO ₂ з повітря для теплиць
EvaCodes	Розробки з блокчейну, Web3, кібербезпеки
BeesAgainstMines	Використання AI та дронів для розмінування
Open Health	Медичні IT-рішення, електронні системи обліку пацієнтів
Lviv Hydrogen	Металогідридні акумулятори для зберігання водню
ADAM	AI-система моніторингу якості повітря в транспорті
Solar Optic	Спрямовання сонячного світла у внутрішні простори промислових будівель
Geodesic.Life	Купольні екобудинки з розбірних конструкцій
Trace Crystal	Ідентифікація фізичних об'єктів із використанням унікальних цифрових підписів
JobAtlas	Кар'єрна платформа з AI-рекомендаціями щодо вибору професії
GreenSync.ai	Аналітика даних у агросекторі на основі AI
Skinner AI	Платформа AI-навчання для дронів та робототехніки
LightMirror	Відбивні панелі для зниження енерговитрат у лікарнях
OptySun	Портативна система очищення води на сонячній енергії
Funely AI	AI-платформа для генерації лідів та автоматизації маркетингу

*складено автором за матеріалам інтернет-джерел

У цьому контексті період 2022–2026 рр. доцільно визначити як етап інноваційної мобілізації, в межах якого підприємства здійснюють структурну перебудову управлінських, організаційних та маркетингових механізмів з використанням новітніх цифрових технологій. Формується адаптивно-інтенсивна модель розвитку підприємства, в межах якої конкурентна перевага ґрунтується не лише на характеристиках продукту, а й на здатності підприємства швидко трансформувати бізнес-процеси; оптимізувати ресурсну структуру; інтегрувати цифрові управлінські технології; застосовувати маркетингові інновації у сфері позиціонування, комунікацій, ціноутворення та взаємодії з клієнтами. І багато українських компаній активно використовують цифрові рішення для розвитку бізнесу (табл.1)

Цифрові інструменти нині стали невід’ємною інноваційною складовою ринкового потенціалу підприємств. Вони значно розширюють ринкові можливості і малого та середнього бізнесу, вирішуючи не тільки маркетингові завдання, а й спрощуючи керування операційними процесами в різних видах економічної діяльності (табл.2).

Таблиця 2 – Переваги цифровізації для малих і середніх підприємств з погляду розвитку ринкових можливостей*

Перевага	Цифрові інструменти
Вихід на нові ринки	e-Residency, eExport, маркетплейси, e-commerce
Зниження транзакційних витрат	Е-послуги, е-реєстрація, онлайн-податки
Масштабованість	Автоматизація, CRM, аналітика, SaaS-інструменти
Підвищення довіри	Прозорість процесів, цифрові підписи, електронна звітність
Гнучкість і адаптивність	Швидке тестування нових продуктів, MVP-модель, цифрові платформи

*сформовано автором з використанням [4; 5]

Загалом, розвиток ІТ-технологій нині розглядається як ключовий чинник технологічної перебудови економіки України, а також як важлива передумова активізації інноваційно-інвестиційних процесів, підвищення інвестиційної привабливості підприємств та формування нових механізмів залучення капіталу. Однак в умовах війни інвестиції є точковими,

спрямованими переважно на відновлення інфраструктури і не здатні створювати значного мультиплікативного ефекту для відродження суміжних галузей. До того ж, через значні ризики іноземні інвестори надають перевагу створенню нових виробництв із виготовлення промислової продукції (особливо високотехнологічної) за межами України.

Це зумовлює потребу в нових підходах держави до розвитку змішаних фінансових інструментів, гарантійних механізмів, програм співфінансування та страхування воєнних ризиків. Тобто, налагодження партнерства між бізнесом і державою, орієнтованого не на короткострокову підтримку, а на формування довгострокових стратегій модернізації економічних відносин. Розробка рекомендацій для розбудови такого партнерства і має бути предметом наступних досліджень.

Список літератури:

1. Стадник В.В., Непогодіна Н.І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С.60-69.
2. Романишин В. О., Бернадська А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54–62
3. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.
4. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 308. № 4. С. 68-75.
5. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 285–288.

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування підприємств у ХХІ столітті відбувається в умовах одночасного впливу технологічних, економічних і поведінкових трансформацій, які докорінно змінюють принципи формування підприємствами конкурентних переваг. Традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, які ґрунтувалися переважно на цінових перевагах або нарощуванні виробничих потужностей, у сучасних умовах уже не забезпечують довгострокової ринкової стійкості. Все більшого значення набуває здатність підприємства до адаптивного управління, тобто до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, оперативного коригування асортименту, цифрової координації взаємодії з постачальниками, торговельними мережами та споживачами, а також ефективного використання даних для підтримки управлінських рішень.

Для молокопереробних підприємств ці процеси мають особливе значення, оскільки молочна галузь функціонує в умовах високої залежності від якості сировини, безперервності виробничих процесів, жорстких санітарних вимог, обмежених термінів реалізації продукції та високої чутливості до змін споживчих переваг. У таких умовах конкурентоспроможність продукції формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників – від стабільності постачання сировини й ефективності логістики до швидкості обробки ринкової інформації та здатності підприємства оперативно адаптувати виробничі й маркетингові рішення.

Аналіз останніх наукових публікацій свідчить, що проблематика конкурентоспроможності виробничих підприємств досліджується переважно у кількох напрямках: через управління якістю продукції, інноваційне оновлення виробництва, розвиток сировинної бази, маркетингове позиціонування та вихід на зовнішні ринки. У наукових працях підкреслюється, що ключовими чинниками конкурентоспроможності залишаються якість і безпечність продукції, ефективність технологічних процесів, стабільність постачання сировини, сертифікація та здатність підприємства відповідати сучасним вимогам споживачів [1; 2].

Водночас сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності молокопереробного бізнесу. Зокрема, розглядаються можливості використання ERP-систем, цифрового контролю якості, аналітики даних, прогнозування попиту, автоматизації логістики та управління ланцюгами постачання [3]. Однак значна частина наукових праць зосереджується на окремих інструментах цифровізації, без достатнього розкриття того, як саме цифрові рішення можуть бути інтегровані в систему адаптивного управління конкурентоспроможністю продукції молокопереробного підприємства.

На нашу думку, для такого дослідження доцільно поєднати системний, процесний, ситуаційний, ресурсний та адаптивний підходи в теорії управління. Їх внесок у вирішення зазначеної проблеми наведено в табл.1.

Із таблиці видно, що поєднання системного, процесного, ресурсного, ситуаційного та адаптивного підходів дає змогу розглядати конкурентоспроможність не як статичну характеристику продукції, а як результат постійного узгодження виробничих, логістичних, маркетингових, інформаційних і управлінських процесів – відповідно до умов, які складаються на ринку. Такий підхід формує підґрунтя для переходу від традиційних моделей управління до адаптивних механізмів, здатних забезпечувати оперативне реагування підприємства на зміни попиту, технологічні трансформації та конкурентні виклики.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика різних наукових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції*

Науковий підхід	Сутність застосування в дослідженні	Значення для управління конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства
Системний підхід	Розгляд конкурентоспроможності продукції як результату взаємодії всіх елементів діяльності підприємства	Дає змогу аналізувати конкурентоспроможність як наслідок узгодження сировинного забезпечення, технологічних процесів, логістики, маркетингу, збуту та цифрової аналітики
Процесний підхід	Дослідження формування конкурентних переваг на всіх етапах створення цінності	Дозволяє простежити процес формування конкурентоспроможності від закупівлі молочної сировини до взаємодії з кінцевим споживачем
Ситуаційний підхід	Орієнтація управлінських рішень на специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища	Забезпечує обґрунтування рішень в умовах мінливого попиту, цінової нестабільності, логістичних ризиків і ринкової невизначеності
Ресурсний підхід	Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства як джерела конкурентних переваг	Дозволяє визначити, як матеріальні, інформаційні, кадрові та цифрові ресурси можуть трансформуватися у стійкі конкурентні переваги
Адаптивний підхід	Спрямування управління на швидке реагування на зміни ринкового середовища	Дає можливість підприємству оперативно коригувати виробничі, маркетингові та логістичні процеси відповідно до змін ринку

*авторська розробка

І важливу роль у забезпеченні таких динамічних можливостей відіграють цифрові технології – ERP- та CRM-системи, інструменти аналітики даних, автоматизованого контролю виробництва, цифрового моніторингу якості продукції, прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання. Їх використання дозволяє не лише підвищити ефективність окремих бізнес-процесів, а й сформувати нову модель конкурентної поведінки підприємства, засновану на гнучкості, інтегрованості та швидкості управлінських реакцій.

Саме цифрові технології забезпечують можливість оперативного збору, обробки та аналізу інформації про зміни ринкового середовища, поведінку споживачів, ефективність виробничих процесів і стан логістичних ланцюгів, що створює передумови для своєчасного коригування управлінських рішень. Тому адаптивне управління конкурентоспроможністю продукції повинно

ґрунтуватися на інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного, виробничого, маркетингового та логістичного управління, що дозволяє забезпечити гнучкість ринкових пропозицій підприємства і підтримувати стійкість конкурентних переваг.

Список літератури:

1. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М. І. Чепелюк. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – 396 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер. Г. Катарджая, Ї. Сетьяван; під редакцією В. Олександрова. Київ :КМБУКС, 2019. 224 с.
3. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 308. № 4. С. 68-75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>

А. ВАНДЗЯК, Т.В. НАЗАРЧУК

Хмельницький національний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Вона визначає здатність підприємства займати стійкі позиції на ринку, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати переваги над конкурентами.

Цифровізація є одним із ключових факторів трансформації сучасного бізнесу, що передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

В умовах цифрової економіки підприємства змушені розробляти адаптивні бізнес-моделі, які дозволяють швидко реагувати на зміну ринкових умов, потреби клієнтів і технологічні інновації. Головною особливістю таких моделей є їхня гнучкість, яка забезпечується через використання платформних підходів, інтеграцію в цифрові екосистеми та побудову партнерських відносин з іншими учасниками ринку. Адаптивні бізнес-моделі дозволяють підприємствам ефективно поєднувати фізичні та цифрові активи, створюючи цінність як для клієнтів, так і для партнерів [1].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із зв'язком конкурентоспроможності з цифровою трансформацією. У роботі [2] підкреслюється, що цифровізація змінює саму природу конкурентоспроможності. Вона вже не обмежується лише ефективністю виробництва, а включає:

- цифрові канали взаємодії з клієнтами;
- аналітику даних;
- автоматизацію процесів;
- платформенні бізнес-моделі.

У цьому контексті конкурентоспроможність набуває ознак динамічної та адаптивної системи, здатної швидко реагувати на технологічні зміни.

Ключовою тенденцією розвитку методів управління конкурентоспроможністю також є їх цифровізація. Використання сучасних цифрових інструментів (CRM-, ERP-систем, Big Data-аналітики, цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів) сприяє підвищенню ефективності управління, оперативності прийняття рішень та формуванню нових конкурентних переваг підприємства.

Цифрові технології змінюють поведінку сучасних споживачів. Сучасні клієнти прагнуть самостійно шукати інформацію онлайн, очікують швидкого зворотного зв'язку, надають перевагу дистанційним сервісам, орієнтуються на відгуки та рейтинги.

Подібної позиції дотримуються Пушкар Т., Соболева Г. та Славута О. [3], які розглядають цифровізацію як ключовий фактор формування конкурентних переваг підприємства. Вони доводять, що цифрові стратегії стають основою довгострокового розвитку бізнесу та визначають його позиції на ринку.

У дослідженні Шматка М. [4] акцент зроблено на ролі цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств. Встановлено, що використання цифрових КРІ та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень і адаптивність бізнесу.

Отже, цифровізація підсилює аналітичну та управлінську функцію у підтриманні конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим суб'єкти господарювання змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов. Основними перевагами цифровізації є:

- підвищення швидкості обробки інформації;
- розширення клієнтської бази;
- зниження витрат;
- підвищення якості прийняття управлінських рішень;
- покращення комунікацій із клієнтами.

Зокрема, у роботах українських авторів доведено, що використання цифрових платформ і онлайн-інструментів дозволяє підприємствам формувати стійкі ринкові позиції навіть в умовах високої конкуренції.

Отже, сучасні наукові дослідження підтверджують, що цифровізація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона

впливає на всі аспекти діяльності – від операційної ефективності до формування стратегічних переваг.

Таким чином, цифровізація є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та визначає нові напрями їх розвитку.

Список літератури:

1. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху [Електронний ресурс] / Є. Пархуць // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94>
2. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу [Електронний ресурс] / Ц. Бай, А. Кухарук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>
3. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Пушкар та ін. // Сталий розвиток економіки. – 2023. – № 2 (47). – URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>
4. Шматок М.В. Роль цифрових індикаторів у забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / М.В. Шматок // – 2025. – № 2. – С. 231–236. – URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-46>

ОСОБЛИВОСТІ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості ділова репутація агентств виступає одним із ключових чинників формування їх конкурентних переваг. Це зумовлено високим рівнем ризику для клієнтів, значною вартістю об'єктів нерухомості, а також необхідністю довіри до посередника при здійсненні угод. Саме тому репутаційний менеджмент у сфері нерухомості набуває стратегічного значення та визначає ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Репутаційний менеджмент доцільно розглядати як системний процес формування, підтримання та розвитку позитивного іміджу підприємства серед ключових стейкхолдерів на основі управління інформаційними потоками, якістю послуг та комунікаціями. У сфері нерухомості цей процес має низку специфічних особливостей.

По-перше, ринок нерухомості характеризується високим рівнем інформаційної невідповідності. Клієнти часто не володіють достатньою інформацією щодо об'єктів, юридичних аспектів угод або ринкових цін. У таких умовах репутація агентства виступає своєрідним «сигналом якості», який знижує невизначеність і ризику для споживача.

По-друге, значну роль відіграє персоніфікований характер послуг. Репутація формується не лише на рівні компанії, але й на рівні конкретних агентів, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Це ускладнює систему управління репутацією, оскільки потребує контролю як корпоративних стандартів, так і індивідуальної поведінки працівників.

По-третє, репутація в сфері нерухомості має довгостроковий характер та формується на основі накопиченого досвіду клієнтів. Негативний досвід

окремих клієнтів може суттєво вплинути на загальне сприйняття компанії, особливо в умовах цифрового середовища.

Особливого значення в контексті репутаційного менеджменту набуває феномен «цифрового бренду» як самостійного активу.

Цифровий бренд є складовою частиною цифрових активів підприємства і охоплює сукупність цифрових точок контакту з аудиторією: офіційний сайт, профілі у соціальних мережах, лістинги на спеціалізованих платформах, контент у пошукових системах та відгуки на агрегаторах [1].

Для агентства нерухомості, де більше 90% потенційних клієнтів починають пошук в інтернеті, цифровий бренд є першим і найбільш значущим враженням про компанію.

Цифрові технології трансформували сферу нерухомості принаймні у трьох вимірах. По-перше, клієнт отримав доступ до безпрецедентної кількості інформації про ринок та агентства ще до першого контакту. По-друге, репутаційна інформація стала публічною і легкодоступною – відгуки, рейтинги та коментарі у відкритому доступі формують уявлення про агентство задовго до особистого знайомства. По-третє, цифрові інструменти дали можливість навіть малим агентствам ефективно конкурувати з великими гравцями через якісну онлайн-присутність.

Трансформації брендингу в SMM-середовищі під впливом технологій штучного інтелекту демонструють, що цифрова трансформація SMM-стратегій зміщує фокус від масових комунікацій до гіперперсоналізованого клієнтського досвіду. Інтеграція нейромереж та генеративних моделей дозволяє автоматизувати створення контенту та суттєво оптимізувати маркетингові бюджети [2]. Ці технологічні можливості відкривають нові горизонти для управління брендом і репутацією навіть для малого бізнесу, оскільки знижують вхідний поріг до якісного цифрового маркетингу.

Дослідження засвідчують, що цифровий інструментарій для оптимізації маркетингових процесів і управління репутацією бренду в онлайн-просторі є однаково доступним для малого, середнього і великого бізнесу [3].

У таких умовах репутація агентства виступає своєрідним «сигналом якості», який знижує невизначеність і ризики для споживача.

Однією з ключових особливостей сучасного репутаційного менеджменту є зростання ролі онлайн-відгуків. Потенційні клієнти активно орієнтуються на оцінки інших користувачів, що формує так звану «цифрову довіру». У цьому контексті специфічним викликом для агентств нерухомості є управління репутацією в умовах, коли кількість угод є відносно невисокою (десятки на рік для малого агентства), але цінність кожного відгуку є надзвичайно значущою. У традиційних товарних галузях агрегований рейтинг формується через сотні і тисячі відгуків, тоді як агентство нерухомості може мати 15–50 відгуків, і кожен новий відгук суттєво впливає на загальну оцінку. Це обумовлює необхідність системного підходу до збору відгуків і проактивного управління задоволеністю кожного клієнта.

Цифровий маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів пропонує агентствам нерухомості комплексний набір стратегій просування та управління репутацією, ключовими серед яких є [4]:

- SEO-оптимізація сайту;
- управління профілями на агрегаторах нерухомості;
- ведення соціальних мереж з обґрунтованим контент-планом;
- email-маркетинг для підтримки відносин із клієнтською базою.

Значну роль у формуванні репутації агентства нерухомості відіграє «маркетинг довіри» – сукупність практик, спрямованих на формування і демонстрацію компетентності та надійності ще до укладання угоди. До таких практик належать: публікація реальних кейсів завершених угод (за згодою клієнтів); корисний освітній контент про ринок нерухомості; прозора демонстрація юридичної форми та реквізитів компанії; відкрита команда (фото і профілі агентів); публічні відповіді на відгуки – як позитивні, так і негативні.

Таким чином, репутаційний менеджмент у сфері нерухомості в умовах цифровізації трансформується з допоміжної функції у стратегічний напрям

управління підприємством. Його ефективність визначає рівень довіри клієнтів, конкурентоспроможність агентства та його позиції на ринку.

Список літератури:

1. Приймак Н. С., Голобородько Т. В. Цифровий маркетинг як інструмент формування та реалізації концепції маркетингу сталого розвитку [Електронний ресурс] / Н. С. Приймак, Т. В. Голобородько // Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки». – 2025. – Т. 81, № 2. – С. 29–38. – URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-29-38>
2. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів [Електронний ресурс] / С. Обіход, М. Матвеев, В. Бойко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>
3. Грінченко Ю. Цифрові технології в управлінні брендингом: досягнення вірусного ефекту [Електронний ресурс] / Ю. Грінченко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – Вип. 9 (09). – С. 162–167. – URL: <https://doi.org/10.32782/dees.9-26>
4. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу [Електронний ресурс] / О. Г. Вдовічена, О. М. Дюгованець, І. В. Чернова // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 2. – С. 81–84. – URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81>

РИЗИКИ У БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Підприємницька діяльність за своєю природою є невіддільною від ризику: кожне управлінське рішення приймається в умовах певного рівня невизначеності, яка є об'єктивною характеристикою ринкового середовища. Бізнес-план як ключовий документ стратегічного планування підприємства повинен не лише окреслювати цілі та ресурси, але й передбачати системну роботу з ризиками - їх ідентифікацію, оцінювання та розробку заходів реагування. Ігнорування ризикової складової бізнес-плану суттєво знижує його практичну цінність та підвищує ймовірність провалу підприємницького проєкту.

Як відомо, бізнес-план - це документ, який описує бізнес-ідею та можливі шляхи її реалізації. Основна його функція - оцінка реальності реалізації бізнес-ідеї, прибутковості бізнесу та оцінки ризиків. Добре продуманий бізнес-план, в свою чергу, дає організації можливість передбачити майбутні ризики. А це дозволяє їм заздалегідь знайти відповіді та рішення цих проблем [1].

В узагальненому розумінні ризик - це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня тощо). Також, ризик - це відхилення результатів підприємницької діяльності від планових показників, що обумовлюється, перш за все, умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги)

підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Особливістю ризику у бізнес-плануванні є те, що він має подвійну природу: з одного боку, ризик є невід'ємним атрибутом зовнішнього середовища підприємства (ринкова кон'юнктура, законодавча база, конкурентне оточення), з іншого - формується внаслідок внутрішніх управлінських рішень (стратегічні помилки, неефективне використання ресурсів, прорахунки у фінансовому моделюванні).

Отже, основна мета оцінки ризиків у бізнес-плануванні - узгодження рішення щодо того, чи доцільно вкладати час і гроші у визначену підприємницьку ідею [3].

Оцінка ризиків у бізнес-плані (табл. 1) дає змогу завчасно визначити можливі загрози та сформулювати стратегії для їх мінімізації або запобігання.

Таблиця 1 – Основні види ризиків, які необхідно враховувати при розробці бізнес-плану [4]

Фінансові ризики	Операційні ризики	Ринкові ризики	Юридичні ризики
<i>Нестача капіталу</i> - недостатнє фінансування для покриття операційних витрат та розвитку. <i>Коливання валют</i> - негативний вплив валютних курсів на фінансові результати. <i>Кредитні ризики</i> - проблеми з погашенням зобов'язань перед банками та постачальниками.	<i>Помилки у процесах</i> - неефективне управління або людський фактор. <i>Проблеми з персоналом</i> - плинність кадрів, низька кваліфікація працівників. <i>Технічні збої</i> - вихід з ладу обладнання, проблеми з ІТ-системами.	<i>Зміни попиту</i> - коливання зацікавленості споживачів у продуктах чи послугах. <i>Конкуренція</i> - поява нових гравців або агресивні стратегії конкурентів. <i>Нестабільність ринку</i> - економічні та політичні зміни, що впливають на галузь.	<i>Зміни у законодавстві</i> - нові регулювання або податкові норми. <i>Судові позови</i> - ризик судових розглядів з контрагентами або співробітниками. <i>Податковий тиск</i> - перевірки, штрафи та нові податкові вимоги.

Необхідно підкреслити, що ризик необхідно аналізувати виходячи із меж його допустимості:

1. Допустимий (нормальний) рівень ризику, коли область нормального ризику характеризується рівнем втрат, які не перевищують розміру чистого прибутку.

2. Високий рівень ризику, коли область високого ризику характеризується рівнем втрат, які не перевищують розміри валового прибутку.

Потрібно зауважити, що області нормального і високого ризику становлять припустиму зону економічного ризику.

3. Максимальний (критичний) рівень ризику, коли область максимального ризику характеризується можливими втратами величини загальних доходів, доходів підприємства, але менші за власний капітал підприємства. Важливо розуміти, що область максимального ризику відповідає критичній зоні економічного ризику.

4. Катастрофічний рівень ризику, коли можливі втрати в розмірі власних коштів, тобто настає повне банкрутство (втрати більші, ніж власний капітал підприємства).

До катастрофічного ризику, незалежно від матеріальних втрат, відносять також ризики загибелі людей та екологічної катастрофи.

Так, область катастрофічного ризику відповідає катастрофічній зоні економічного ризику.

Не можна оминути той факт, що область, у якій втрати не очікуються, тобто коли економічний результат господарської діяльності позитивний, називається безризиковою зоною [5].

Варто детальніше зупинитися на факторах, що не залежать від компанії, але можуть значно вплинути на її діяльність:

- економічні кризи (глобальні чи локальні економічні потрясіння);
- пандемії (вплив на бізнес-активність та попит);
- природні катастрофи (стихійні лиха, що можуть порушити виробничі та логістичні процеси);
- військові конфлікти (бойові дії, політична нестабільність, санкції та інші наслідки, що можуть призвести до втрати активів, порушення ланцюгів постачання та зміни ринкових умов) [4].

Виділяють дві основні групи методів оцінки ризиків у бізнес-плані:

1. Кількісні методи, коли ризики можна порахувати (корисно для фінансових і ринкових ризиків), наприклад:

- аналіз чутливості (дозволяє визначити, як зміни в ключових показниках (цінах, витратах, курсах валют) вплинуть на бізнес);

- моделювання сценаріїв (створення кількох можливих сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і реалістичний) [4].

Отже, кількісні методи точні, але не враховують непередбачувані фактори ризику.

2. Якісні методи, коли важливіше експертна думка (дають зрозуміти загальну картину ризиків та ухвалити стратегічні рішення), наприклад:

- матриця ризиків (інструмент для оцінки й класифікації ризиків за їх імовірністю та впливом на бізнес);

- PESTEL-аналіз (оцінка зовнішніх політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що можуть вплинути на діяльність бізнесу):

- SWOT-аналіз (стратегічний інструмент, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на бізнес) [4].

Таким чином, комплексне використання кількісних та якісних методів дає повне розуміння ризиків і допомагає ефективно ними управляти.

Підсумовуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що ефективне управління ризиками є невід'ємною складовою успішного бізнес-планування, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх рівень і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Комплексне застосування кількісних і якісних методів оцінки ризиків забезпечує більш повне розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, що підвищує стійкість підприємства до змін середовища. З метою підвищення ефективності управління ризиками доцільно здійснювати регулярний моніторинг ризиків, оновлювати бізнес-план, впроваджувати сучасні аналітичні інструменти, формувати антикризові стратегії та

розвивати компетентності персоналу, що в сукупності сприятиме забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Список літератури:

1. Особливості виявлення та оцінки ризиків в бізнес-плануванні / В. Пилявець, В. Ясишена // Науковий журнал ЕКОНОМІЧНІ ГОРИЗОНТИ – 2024. – № 1 (27). – С. 27-38. – Режим доступу до ресурсу: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298511](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298511)

2. Оцінювання комерційних ризиків. Тема 9 // ЗНУ – Курс – Бізнес-планування та бюджетування в управлінському обліку. – Режим доступу до ресурсу: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=529690&forceview=1>

3. Оцінка ризиків при веденні підприємницької діяльності / Х. З. Махмудов, О. С. Михайлова, С. В. Писаренко // Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси) – 2024. – №1. – С. 63-69. – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/30/22>

4. Оцінка ризиків у бізнес-плані: методи та стратегії управління / Вікторія Ковальова [Електронний ресурс] // Інформаційне агенство «ЛІГА:ЗАКОН» – 05 березня 2025 – Режим доступу до ресурсу: https://biz.ligazakon.net/analytics/234246_otsnka-rizikv-u-bznes-plan-metodi-ta-strateg-upravlnnya

5. Оцінка ризиків у бізнес-плані: що врахувати і як мінімізувати / Олег Івченко [Електронний ресурс] // Консалтингова Компанія Парето – 13 лютого 2025 – Режим доступу до ресурсу: <https://pareto.com.ua/ua/blog/oczinka-rizikiv-u-biznes-plani-shho-vrahuvati-yak-minimizuvati/>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу процесів цифрової трансформації управлінських моделей вітчизняних логістичних компаній в умовах нестабільного ринкового середовища. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від бізнесу переходу від фрагментарної автоматизації до розбудови цілісних цифрових екосистем, здатних забезпечити наскрізну прозорість та керованість ланцюгів постачань.

У даному дослідженні проаналізовано стан логістичного планування на прикладі ТОВ «Полігон» — підприємства, що надає комплекс транспортно-експедиційних та складських послуг. Діагностика фінансово-господарської діяльності виявила високу волатильність показників прибутковості: після пікових значень у 2022 році, чистий прибуток компанії у 2024 році скоротився до 193,1 тис. грн, продемонструвавши лише часткове відновлення у 2025 році на тлі зростання вартості активів [1].

Головним стратегічним бар'єром, що стримує розвиток та масштабування ТОВ «Полігон», визначено критично низький рівень цифровізації та інформаційну ізольованість бізнесу. При стабільному кадровому складі (11 осіб) компанія зіткнулася з межею операційної ефективності через ручне управління замовленнями, відсутність систем управління складом (WMS) та транспортом (TMS). Це призводить до зростання логістичних витрат, «холостих» пробігів автопарку та затримок на етапі комплектації вантажів.

З огляду на виявлені проблеми логістичного управління та низький рівень цифровізації підприємства, доцільним є формування інтегрованої

цифрової екосистеми управління логістичними процесами ТОВ «Полігон», структура якої наведена на рис. 1.

Детальний аналіз запропонованої архітектури свідчить, що цифрова трансформація має розпочатися зі створення єдиної точки входу — корпоративного вебсайту з особистим кабінетом клієнта, інтегрованого з хмарною CRM-системою. Це дозволить автоматизувати процес лідогенерації та усунути хаос при прийомі замовлень [2].

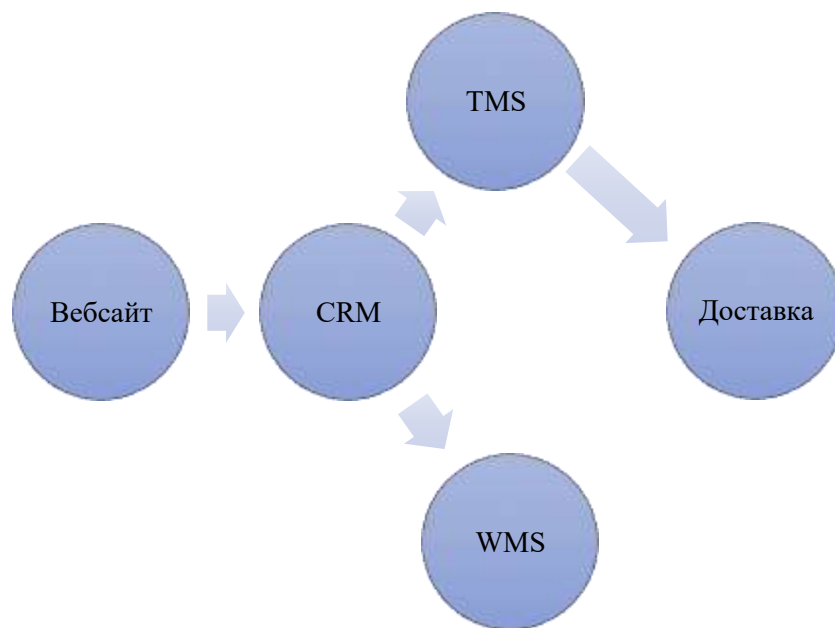


Рисунок 1 - Цифрова екосистема управління логістикою ТОВ «Полігон»

Джерело: розроблено автором

На операційному рівні ключову роль відіграватиме синергія модулів TMS та WMS. Система управління транспортом (TMS) забезпечить автоматичну маршрутизацію, GPS-моніторинг та оптимізацію завантаження автомобілів з урахуванням зворотних рейсів. Паралельно, впровадження WMS-системи з адресним зберіганням та штрихкодуванням на складі нівелює вплив людського фактору під час комплектації збірних вантажів. Наскрізна інтеграція цих систем через API дозволить генерувати цифрові товарно-транспортні накладні (е-ТТН) та автоматично оновлювати статуси доставки в кабінеті клієнта в режимі реального часу [3].

Отже, впровадження комплексної цифрової екосистеми управління — це не просто автоматизація документообігу ТОВ «Полігон», а створення гнучкого механізму, який дозволить оптимізувати операційні витрати, підвищити рентабельність та забезпечити високий рівень логістичного сервісу без екстенсивного збільшення штату працівників.

У стратегічній перспективі, розбудова такої інтегрованої цифрової архітектури відкриває для ТОВ «Полігон» можливості безперешкодного масштабування бізнесу та повноцінної інтеграції у міжнародні європейські ланцюги постачань. Відмова від застарілих ручних методів логістичного планування на користь автоматизованих систем не лише вирішує поточні внутрішні проблеми підприємства, але й формує міцний управлінський фундамент для підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах глобальної діджиталізації економіки.

Список літератури:

1. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Полігон». URL: <https://opendatabot.ua/c/13715019> (дата звернення 12.05.2026).
2. Гуржій Н. М., Гавран В. Я., Сапотницька Н. Я. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2838> (дата звернення 13.05.2026).
3. Грудцина, Ю. В., Москвічова, О. С., & Расшивалов, Д. П. (2026). Забезпечення резильєнтності глобальних ланцюгів постачання виробничих підприємств засобами цифровізації логістичних процесів. *Актуальні питання економічних наук*, (20). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18744545> (дата звернення 13.05.2026).

УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Роздрібна торгівля залишається одним з ключових секторів малого бізнесу. В умовах війни малі підприємства роздрібної торгівлі стикаються з великими викликами: звуження сегментів ринків збуту, логістичні перешкоди, зменшення кількості платоспроможних споживачів, недоступність кредитних коштів тощо[1]. Разом з тим, навіть в умовах високого рівня турбулентності середовища, малий бізнес у роздрібній торгівлі розвивається доволі динамічно, не зважаючи на високий рівень ротації підприємств. Так, зокрема станом на перший квартал 2026 року розпочало діяльність 15355 фізичних осіб підприємці в сфері роздрібної торгівлі, що складає 24,19 % від загальної кількості зареєстрованих ФОП. Одночасно припинили діяльність 16564 суб'єктів підприємницької діяльності цієї сфери (32,0% від загальної кількості закритих підприємств)[2].

Зміни в управлінні підприємствами малого бізнесу пов'язані із стрімким впровадженням цифрових технологій в роздрібній торгівлі та штучного інтелекту. Так, за результатами дослідження McKinsey & Company відбувається зміна парадигми споживчого вибору, а для споживачів покоління Z та міленіалів фізичні магазини стають місцем соціального зв'язку та «третім місцем» між роботою та домом[3]. При чому, 40% молодих споживачів надають перевагу «експериментальному ритейлу». Попит зміщується від простої покупки товару до пошуку цілісного досвіду, який не можливо відтворити у цифровому середовищі. Це вимагає інтеграції закладів роздрібної торгівлі із діяльністю у сфері харчування та організації дозвілля.

Необхідно зазначити наявність тенденції зміни моделей розвитку малого бізнесу за рахунок активного використання сучасних інформаційних технологій. Так, зокрема, про перехід роздрібної торгівлі у цифровий формат

свідчить збільшення роздрібної торгівлі через поштові замовлення чи інтернет (5181 зареєстрованих нових ФОП із цим КВЕД) у першому кварталі 2026 року.

Управління малими підприємствами роздрібної торгівлі в умовах невизначеності потребує переходу до ситуативного менеджменту на засадах гнучкості, діджиталізації та адаптації до зниженої купівельної спроможності споживачів.

Управління малими підприємствами з точки зору процесного підходу є послідовністю виконання певних управлінських функцій, що спрямовані на досягнення цілей розвитку та передбачають використання сучасних цифрових технологій(табл.1).

Таблиця 1 – Складові процесу управління малим підприємством торговельного бізнесу

№ п/п	Етап процесу управління	Результат реалізації
1.	Моніторинг бізнес-середовища діяльності підприємства	Ідентифікація можливостей та загроз розвитку
2.	Аналіз та прогнозування змін складових екосистеми підприємства	Визначення трендів та прогноз стану чинників бізнес-середовища
3.	Визначення альтернативних варіантів стратегічного розвитку	Вид стратегії розвитку підприємства
4.	Визначення складових стратегії розвитку	Складові стратегії розвитку малого підприємства
5.	Планування напрямів реалізації стратегії	Обґрунтована система змін в діяльності малого підприємства
6.	Організація реалізації стратегічних змін	Програми, проекти, заходи з реалізації
7.	Контроль реалізації та корегування	Оцінка результатів, визначення коригуючих дій

Джерело: складено автором

Ефективне управління в умовах швидких змін та високого рівня невизначеності засноване на поєднанні оперативного контролю за бізнес-процесами, товарообігом та стратегічного планування для забезпечення стійкості бізнесу.

Список літератури:

1. Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3454/3382/> (Дата звернення 02.05.2026)
2. ФОП в Україні 1 квартал 2026: статистика, реєстрації та новий портрет підприємця. URL: <https://blog.youcontrol.market/fop-v-ukrayini-1-kvartal-2026-statistika-reiestratsiyi-ta-novii-portret-pidpriiemtsia/> (Дата звернення 02.05.2026)
3. Shopping in the age of AI: Redefining stores for a new era / С. Baum, М. Squire, Т. Rose, J. Reuben ; McKinsey & Company. 2026. April. 32 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/shopping-in-the-age-of-ai-redefining-stores-for-a-new-era> (дата звернення: 09.05.2026).

В. КЛОЧКО-ДОЛЯ, Н.М. ТЮРІНА

Хмельницький національний університет

ІНТЕГРАЦІЯ CRM-СИСТЕМИ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

В умовах сучасних кризових явищ, зокрема економічної нестабільності, військових дій та зниження купівельної спроможності населення, вітчизняні підприємства стикаються з істотними викликами у сфері утримання та відновлення клієнтської бази. Відтік клієнтів, скорочення обсягів продажу та нестабільність попиту зумовлюють необхідність пошуку нових, більш ефективних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами.

Підприємства дедалі активніше впроваджують CRM-системи як інструмент підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах конкурентоспроможність значною мірою визначається наявністю

структурованої, актуальної та керованої клієнтської бази даних. Водночас важливим є не лише її формування та підтримка, а й системний аналіз інформації, що дає змогу глибше розуміти потреби та поведінкові особливості клієнтів.

Особливого значення в цьому контексті набуває використання технологій штучного інтелекту, які забезпечують якісно новий рівень обробки та інтерпретації даних. Штучний інтелект функціонує як допоміжний аналітичний інструмент, що доповнює управлінську діяльність, забезпечуючи автоматизацію обробки великих обсягів інформації, виявлення закономірностей і формування рекомендацій для прийняття обґрунтованих рішень.

Інтеграція CRM-систем та технологій штучного інтелекту створює синергетичний ефект у процесах управління клієнтською базою. Їх застосування є особливо актуальним у кризових умовах, де скорочення кількості клієнтів супроводжується зростанням рівня конкуренції, що підвищує стратегічну цінність кожного клієнта для підприємства. За таких умов CRM-системи у поєднанні зі штучним інтелектом виступають важливим інструментом не лише для утримання наявних клієнтів, а й для відновлення втрачених. Втрата частини клієнтів, зниження рівня їхньої лояльності та нерівномірність попиту ускладнюють процеси забезпечення стабільності доходів та довгострокового розвитку бізнесу.

Попри активне впровадження CRM-систем, у багатьох підприємствах їхній потенціал використовується неповною мірою. Основними причинами цього є обмеженість аналітичних можливостей традиційних підходів до обробки даних, відсутність інтегрованих інструментів прогнозування поведінки клієнтів, а також недостатня адаптація систем до умов високої невизначеності. Як наслідок, підприємства не завжди здатні своєчасно виявляти ризики відтоку клієнтів та ефективно реалізовувати стратегії їх повернення. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання технологій штучного інтелекту як засобу розширення функціональних можливостей CRM-систем. Однак на практиці питання ефективної інтеграції

таких технологій, оцінки їх впливу на процеси відновлення клієнтської бази, а також розроблення адаптивних механізмів їх застосування в умовах кризи залишаються недостатньо дослідженими.

Інтеграція інтелектуальних технологій у процеси управління взаємовідносинами з клієнтами трансформується з інструменту технологічної модернізації у ключовий елемент антикризового управління. Вона забезпечує перетворення розрізнених даних на структурований інформаційний ресурс, який може бути використаний для відновлення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної взаємодії між CRM-системами та технологіями штучного інтелекту, що можна визначити як їхній функціональний симбіоз, який виступає основою для подальшого розвитку стратегій управління клієнтськими відносинами.

Цей симбіоз перетворює CRM-систему на фундамент для стратегічного контролінгу, який у сучасних умовах є новою концепцією інформатизації управління. Він забезпечує синтез планування, моніторингу та глибокого аналізу, що дозволяє компанії розробляти стратегії на основі дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий підхід допомагає підприємству не лише адаптуватися до мінливості ринку, а й мобілізувати ресурси для виживання в умовах кризи, орієнтуючись на чіткі стратегічні показники успіху [1].

На рисунку 1 представлено, розроблену авторами, схему взаємозв'язку CRM-системи та штучного інтелекту, тобто інтеграцію CRM-системи та штучного інтелекту для відновлення клієнтської бази підприємств.

Таким чином, сучасні CRM-системи мають поступово трансформуватись в єдині платформи керування всіма аспектами взаємин з клієнтами, а інтеграція штучного інтелекту дозволить не лише активно взаємодіяти з клієнтами, а й активізувати втрачену клієнтську базу через глибокий аналіз даних, прогнозування поведінки та персоналізований комунікаційний обмін.

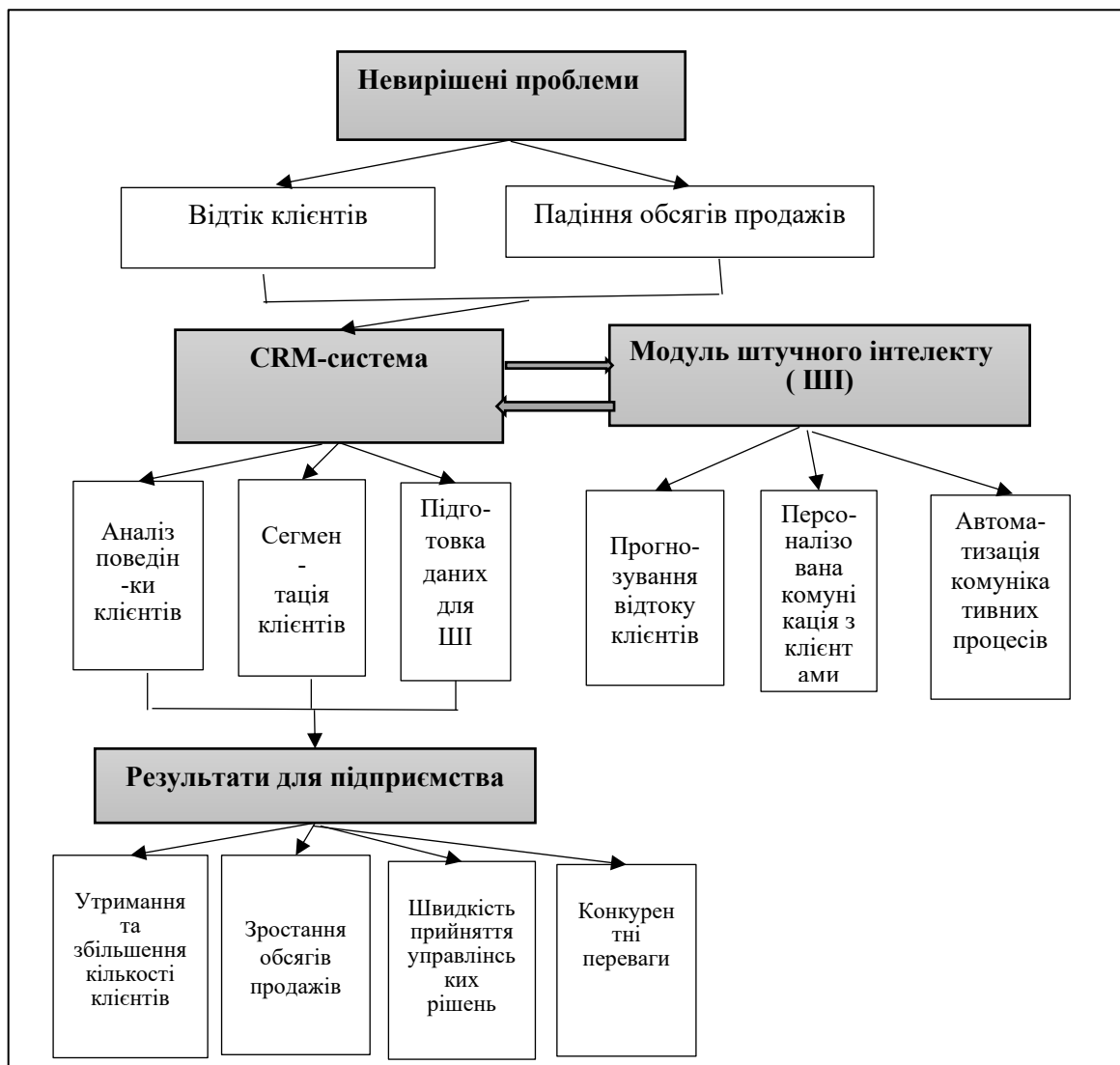


Рисунок 1 – Схема взаємозв'язку CRM-системи та штучного інтелекту

Список літератури:

1. ResearchGate. Customer Relationship Management and Artificial Intelligence: Revolutionizing Business–Customer Interactions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/386748874_Customer_Relationship_Management_and_Artificial_Intelligence_Revolutionizing_Business-Customer_Interactions
2. SAP Ukraine. CRM with AI tools: how SAP supports customer-centric business processes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/ukraine/resources/crm-with-ai-tools>

ЛІДЕРСТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН

У. ЗОЗУЛЯ, Л.В. ЗАБУРМЕХА

Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету

ЛІДЕРСТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Сучасний світ стрімко змінюється під впливом цифрових технологій. Інтернет, штучний інтелект, автоматизація, соціальні мережі та цифрові платформи кардинально змінюють спосіб роботи організацій і взаємодії між людьми. У таких умовах особливого значення набувають лідерство та організаційна культура, адже саме вони визначають успішність компанії, її здатність адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною.

Цифрова епоха вимагає від керівників не лише професійних знань, а й умінь надихати людей, створювати комфортне середовище для розвитку та підтримувати командний дух. Сьогодні вже недостатньо просто контролювати працівників — важливо бути наставником, мотиватором і прикладом для інших. Саме тому тема лідерства та організаційної культури є

Лідерство — це здатність людини впливати на інших, об'єднувати колектив для досягнення спільної мети та спрямовувати команду до успіху. У сучасному світі роль лідера значно змінилася. Якщо раніше керівник асоціювався насамперед із владою та контролем, то зараз основними рисами успішного лідера є комунікабельність, емоційний інтелект, гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни.

Цифрові технології зробили процес управління більш відкритим. Працівники отримали доступ до великої кількості інформації, можуть

працювати дистанційно та взаємодіяти з колегами з різних країн. Через це керівник уже не може будувати систему лише на наказах і суворій дисципліні. Сучасний лідер повинен уміти слухати своїх працівників, підтримувати їхні ідеї та стимулювати творчість.

Ефективний лідер у цифрову епоху — це людина, яка не боїться нових технологій і постійно навчається. Адже цифрові зміни відбуваються дуже швидко, і лише ті організації, де керівники готові розвиватися, можуть досягати успіху надзвичайно актуальною.

Організаційна культура — це система цінностей, норм поведінки, традицій і правил, які існують у колективі. Вона впливає на атмосферу в компанії, відносини між працівниками та загальну ефективність роботи.

У цифрову епоху організаційна культура стала одним із найважливіших факторів розвитку підприємства. Якщо колектив підтримує інновації, відкритість і співпрацю, працівники легше адаптуються до змін і швидше освоюють нові технології. Натомість у компаніях із застарілими методами управління працівники часто бояться нововведень і чинять опір змінам.

Я вважаю, що позитивна організаційна культура допомагає людям відчувати себе частиною команди. Коли працівники бачать повагу до себе, мають можливість висловлювати власну думку та розвиватися професійно, вони працюють більш ефективно й відповідально.

Особливо важливими сьогодні є такі елементи організаційної культури:

- взаємоповага;
- довіра між керівником і працівниками;
- підтримка інновацій;
- відкритість до змін;
- командна робота;
- безперервне навчання.

Вплив цифрових змін на організації

Цифровізація суттєво вплинула на всі сфери діяльності організацій. Сьогодні більшість компаній використовують електронний документообіг,

онлайн-комунікації, автоматизовані системи управління та хмарні технології. Це дозволяє швидше виконувати завдання, зменшувати витрати та покращувати якість роботи. Однак цифрові зміни створюють і певні труднощі. Багато працівників відчують стрес через необхідність постійно освоювати нові програми та технології. Крім того, дистанційна робота може зменшувати живе спілкування між людьми, що іноді негативно впливає на атмосферу в колективі.

У таких умовах роль лідера значно зростає. Керівник повинен допомагати працівникам адаптуватися до нових умов, організовувати навчання та підтримувати командний дух навіть у дистанційному форматі роботи.

Цифрові зміни не є загрозою, якщо організація має сильне лідерство та здорову організаційну культуру. Навпаки, сучасні технології відкривають нові можливості для розвитку бізнесу та професійного зростання працівників.

Сучасний лідер повинен поєднувати професійні знання та людські якості. В епоху цифрових змін особливо важливими є:

- 1) Гнучкість. Світ швидко змінюється, тому керівник повинен уміти адаптуватися до нових умов і приймати нестандартні рішення.
- 2) Комунікбельність. Лідер має вміти ефективно спілкуватися з людьми, пояснювати цілі організації та підтримувати працівників.
- 3) Емоційний інтелект. Уміння розуміти емоції інших людей допомагає створювати позитивну атмосферу в колективі.
- 4) Інноваційне мислення. Сучасний керівник повинен бути відкритим до нових ідей і технологій.
- 5) Відповідальність. Лідер несе відповідальність не лише за результати роботи, а й за моральний стан команди.

Саме людяність стає головною рисою успішного керівника в цифрову епоху. Технології можуть автоматизувати багато процесів, але вони не здатні замінити підтримку, мотивацію та довіру між людьми.

Отже, лідерство та організаційна культура відіграють надзвичайно важливу роль у період цифрових змін. Сучасний світ вимагає від організацій швидкої адаптації, інноваційності та постійного розвитку. Саме тому успішними стають ті компанії, де керівники здатні ефективно управляти людьми, підтримувати позитивну атмосферу та формувати культуру співпраці.

Цифрові технології не замінюють людину, а лише створюють нові умови для роботи та розвитку. Тому головним завданням сучасного лідера є не лише впровадження технологій, а й збереження людських цінностей у

колективі. Саме поєднання інновацій, відповідального лідерства та сильної організаційної культури забезпечує успіх організації в майбутньому.

Список літератури:

1. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Гребенюк Г. М., Літвінов О. В., Корольов Д. С. Digital-менеджмент: теорії та практика : підручник. Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 2025. 179 с. DOI: [10.15802/978-617-8314-21-7](https://doi.org/10.15802/978-617-8314-21-7)
2. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. SAGE Publications, 2021.
3. Cao G., Duan Y., Edwards J. S. Organizational culture, digital transformation, and product innovation. Information & Management. 2025. Vol. 62, Issue 4. DOI: [10.1016/j.im.2025.104135](https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135).
4. Ifenthaler D., Hofhues S., Egloffstein M., Helbig C. (eds.). Digital Transformation of Learning Organizations. Springer, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9>.
5. Reisberger T., Reisberger P., Copuš L. The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. Journal of the Knowledge Economy. 2025. DOI: [10.1007/s13132-024-02027-3](https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3).

ВЛАДА, ВПЛИВ І ПОЛІТИЧНА ПОВЕДІНКА ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ

Влада і вплив лідера (керівника) були об'єктами багатьох досліджень, зокрема таких визначних постатей, як М. Вебера, Б. Рассела та Р. Е. Дала, і мають різні інтерпретації. У найпростішому розумінні, влада в сучасних організаціях виступає можливістю, а вплив – здатністю змінювати поведінку підлеглих; і саме акт впливу визначає факт влади, реалізуючи її потенціал.

Влада і вплив лідера не прирівнюються до його авторитету. Авторитет – це легітимне (визнане) право особи віддавати накази й очікувати їх виконання, яке сприймається підлеглими як обґрунтоване і законне (М. Вебер). Він може носити традиційний, харизматичний і раціонально-легальний характер [1]. Авторитет є одним із джерел влади лідера та типів впливу.

Формування і використання тактики впливу безпосередньо залежить від цільової особи або аудиторії (target), типу наявного джерела влади (bases of power) і рівня володіння різними тактиками, ризику опору (resistance) [2]. В останнє десятиліття вагомим фактором стали усталені норми (традиції) організації, оскільки вони тісно пов'язані з поглядами та моральними принципами членів команди.

Застосовуючи тактики впливу, лідер здійснює політичну поведінку – діяльність, спрямовану на здобуття, зміцнення і застосування влади та інших ресурсів з метою отримання бажаних результатів. Чотири форми політичної поведінки включають стимулювання, переконання, створення зобов'язань та примус. Вона може спрямовуватися вгору, вниз чи горизонтально [3].

Ретельне дослідження можливих варіантів дій дозволяє скласти перелік із дев'яти тактик. Найбільш структурованим поділом виступає поділ за цільовою особою або аудиторією, оскільки він уже враховує ієрархічні та

міжособистісні зв'язки в організації та за її межами. При цьому є універсальні тактики, які можна застосовувати у всіх трьох напрямках: консультація, вплив на основі закону і раціональне переконання. При вертикальному спрямуванні впливу доцільним також буде формування коаліцій. Під час взаємодії лідера з умовно рівними йому цільовими особами (партнерами) ефективними виступають обмін, лестощі, звернення до потреб і персональне звернення. Здійснюючи вплив на підлеглих, також варто звернути увагу на обмін, лестощі та персональне звернення, а унікальною тактикою в цьому випадку є тиск.

При цьому на кожному етапі розвитку організації повинен зберігатися баланс влади у двох його аспектах: баланс «керівник-підлеглий» і баланс надлишку влади лідера та її нестачі. Визначальним фактором дотримання цієї умови є наявність у лідера сильної управлінської етики, тобто моральних принципів, норм та правил поведінки, що регулюють взаємовідносини в процесі менеджменту. Це не лише робить лідера ефективним у процесі управління, а й запобігає перетворенню організації на майданчик для втілення персональних амбіцій і потаємних прагнень владарювання.

У сучасну цифрову епоху, якій характерний відступ від жорсткої ієрархічної структури організації та перехід від «влади над іншими» до «влади разом з іншими», різко загострилося негативне сприйняття влади і впливу лідера (керівника, менеджера) в організаціях. Такі упередження (особливо у поєднанні з відносно низьким рівнем професіоналізму, малим досвідом членів команди та реактивним середовищем) можуть стати причинами конфліктів в організації, підвищення рівня опору та явного або прихованого саботажу. У свою чергу це призводить до зниження продуктивності та погіршення результатів організації.

Аналіз природи потенційної загрози та попередніх досліджень у сфері менеджменту дозволяє сформулювати практичні правила поведінки лідера. Задля уникнення конфліктів в організації та розвитку політичної поведінки поміж підлеглих лідер завжди повинен:

1) прагматично сприймати політичну поведінку як невід'ємну частину управлінської діяльності і визнавати її застосування;

2) усвідомлювати, що їхні дії у процесі управління можуть сприйматися політично мотивованою, навіть якщо вони такими не є;

3) відкрито обговорювати розбіжності, щоб у підлеглих було менше можливостей для власної політичної поведінки і використання конфліктних ситуацій з корисливою метою;

4) наділяти підлеглих автономією, відповідальністю, можливістю виклику і зворотним зв'язком;

5) уникати завуальованої діяльності [4].

Іншими настановами можна вважати зрозумілість процесу оцінки виконання доручень, відповідність винагороди виконаному завданню і зведення до мінімуму конкуренції за ресурси, що можна підсумувати *справедливим ставленням* до членів команди.

Сучасний ефективний лідер:

1) орієнтується на співпрацю;

2) володіє високим емоційним інтелектом;

3) використовує м'які методи впливу (співпраця, переконання);

4) стимулює розвиток команди (трансформаційне, ліберальне, демократичне лідерство, коучинг);

5) в результаті чого завойовує авторитет і доручення влади у свої руки.

Підсумовуючи вище сказане, влада і вплив у контексті лідерства й управління повинні розглядатися як інструменти для досягнення цілей. Вони є елементами управління, а не його негативними наслідками. Раціонально застосована політична поведінка вибудовує та/або підтримує певний тип зв'язків і формує сприятливі умови для робочих процесів. Спираючись на власні переконання, сильну корпоративну етику і дієві тактики здійснення впливу, лідер стимулює розвиток організації.

Список літератури:

1. Вебер М. Господарство і суспільство : нариси соціології розуміння / пер. з нім. – Київ : Основи, 1998. – 534 с.
2. Yukl G., Gardner W. L. Leadership in Organizations. – 9th ed. – New York: Pearson, 2020. – 608 p.
3. Griffin R. W. Management. – 8th ed– Boston : Houghton Mifflin, 2002. – 715 p.
4. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. – 17th ed. – Pearson, 2017. – 739 p.

А. ФЕДОРЧУК, В.В. СТАДНИК

Хмельницький національний університет

ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю змін, посиленням глобальної конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та прискоренням технологічних трансформацій. В умовах воєнних, економічних і структурних викликів підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління, організації праці та взаємодії персоналу. Тому серед важливих управлінських завдань актуальності набуває і проблема формування у внутрішньому середовищі підприємства такої організаційної культури, яка забезпечувала б його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та ефективного реагування на зовнішні зміни.

Одним із ключових чинників трансформації сучасного бізнес-середовища є цифровізація економіки, яка змінює не лише технологічну основу виробництва, а й принципи управління підприємствами, характер

комунікацій, механізми прийняття рішень та вимоги до персоналу. У зв'язку з цим розвиток організаційної культури виробничого підприємства в умовах цифрової трансформації економіки стає важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Проблематика організаційної культури, управління змінами та цифрової трансформації підприємств є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні основи формування організаційної культури були закладені у працях Е. Шейна [1] та Г. Хофстеде [2], які розглядали організаційну культуру як систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, що визначають ефективність функціонування організації. В умовах цифровізації економіки особливого значення набули дослідження, присвячені цифровій трансформації бізнесу [3], управлінню знаннями, цифровому лідерству та розвитку інноваційних компетентностей персоналу [4].

Водночас більшість наукових праць зосереджена або на технологічних аспектах цифровізації, або на загальних питаннях організаційної культури без достатнього врахування специфіки виробничих підприємств, діяльність яких характеризується складністю виробничих процесів, високим рівнем технологічної взаємозалежності та необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін. Недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації організаційної культури виробничих підприємств під впливом цифрової економіки, а також формування культурних механізмів підтримки цифрових змін. Тому метою нашого дослідження визначено актуалізацію потреби і обґрунтування напрямів розвитку організаційної культури виробничого підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Передусім зазначимо, що сучасні цифрові інструменти змінюють не лише технології виробництва, а й саму логіку управління підприємством: комунікації, прийняття рішень, взаємодію персоналу, вимоги до компетентностей, лідерства та адаптивності. Для виробничих підприємств це особливо важливо, бо цифрові інструменти – ERP, CRM, MES, IoT,

автоматизація, аналітика даних – не дадуть очікуваного ефекту без відповідної організаційної культури: готовності працівників до змін, відкритості до навчання, міжфункціональної взаємодії, відповідальності за результат і прийняття інновацій. З урахуванням нинішніх умов господарювання виробничих підприємств, в наявності доволі суттєві суперечності між:

- потребою виробничих підприємств у цифровій трансформації та недостатньою готовністю організаційної культури до підтримки інноваційних змін;
- високими темпами розвитку цифрових технологій та інерційністю управлінських і поведінкових моделей персоналу;
- необхідністю формування адаптивних, гнучких організаційних структур та збереженням традиційних ієрархічних підходів до управління;
- зростанням ролі людського капіталу в цифровій економіці та недостатньою увагою до розвитку цифрових компетентностей і культури безперервного навчання;
- потребою забезпечення конкурентоспроможності виробничих підприємств і недостатнім використанням потенціалу організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку.

Усунення цих суперечностей вимагає від керівництва підприємств вирішення комплексу взаємопов'язаних управлінських завдань, спрямованих на забезпечення адаптивності організації до умов цифрової економіки. Насамперед ідеться про формування такої організаційної культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до змін, розвиток цифрових компетентностей персоналу та готовність до безперервного навчання. Важливого значення набуває також удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами, впровадження сучасних цифрових інструментів управління та формування середовища, орієнтованого на швидке ухвалення рішень і командну співпрацю.

Для молокопереробних підприємств ці завдання мають особливу актуальність, оскільки ефективність їх функціонування значною мірою залежить від узгодженості виробничих, логістичних і контрольних процесів, дотримання високих стандартів якості та безпечності продукції, а також стабільності взаємодії з постачальниками сировини й торговельними мережами. У таких умовах цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації, а й засобом інтеграції бізнес-процесів, оперативного контролю виробництва, моніторингу якості продукції та координації дій усіх учасників ланцюга створення цінності.

Крім того, управління розвитком організаційної культури в умовах цифрової трансформації потребує забезпечення балансу між технологічними змінами та людським фактором, оскільки ефективність цифровізації визначається не лише рівнем технологічного оснащення підприємства, а й здатністю персоналу сприймати нові управлінські підходи, інтегрувати цифрові рішення у повсякденну діяльність та підтримувати інноваційні форми організаційної поведінки. Тому організаційна культура дедалі більше перетворюється на стратегічний ресурс розвитку підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, стійкість і здатність до довгострокового функціонування в умовах високої ринкової невизначеності.

Список літератури:

1. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley, 2017.
2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill, 2010.
3. Стадник В.В., Йохна В.М., Наскальний С.О. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 308. № 4. С. 68-75. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11>

4. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>

А. ЦИМБАЛЮК, О.А. ПРИЯТЕЛЬЧУК

Київський національний університет ім. Т. Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Становлення концепції емоційного інтелекту (ЕІ) відображає поступовий перехід від вузького розуміння інтелекту як суто когнітивної здатності до більш вагомого значення ролі емоцій у житті та діяльності людини. Вперше термін «емоційний інтелект» було використано У. Пейном у 1985 році, який науковець розглядав як основу розвитку емоційної сфери особистості. Подальшого розвитку цієї ідеї надав Р. Бар-Он, який у 1988 році ввів поняття EQ (емоційний коефіцієнт) та визначив емоційний інтелект як сукупність некогнітивних здібностей, компетенцій та навичок, що забезпечують ефективну адаптацію до вимог середовища. Вагомий внесок у наукове осмислення емоційного інтелекту зробили Д. Мейер та П. Саловей, які у 1990 році запропонували трактувати його як здатність розпізнавати, розуміти та використовувати емоції у процесі мислення і прийняття рішень, використовувати та керувати власними емоціями та емоціями інших з метою сприяння емоційному та інтелектуальному зростанню [1]. Подальші дослідження науковців за участю Д. Карузо поглибили цю модель, підкреслюючи роль емоцій у розв'язанні проблем і управлінні поведінкою [2]. Їхня робота стала основою «моделі здібностей» емоційного інтелекту.

Сучасного поширення концепція емоційного інтелекту набула завдяки Д. Гоулману, який узагальнив попередні напрацювання та довів значення

емоційних і соціальних компетенцій для ефективного лідерства [3]. Дослідник виокремив п'ять базових компетентностей, що визначають здатність лідера діяти у складному соціальному середовищі. Модель Деніела Гоулмана традиційно охоплює кластери: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, соціальну обізнаність та соціальні навички, які складаються із 20 компетенцій [3-5]. Таким чином, емоційний інтелект еволюціонував від теоретичного поняття до важливого інструменту лідерства та управління, який визначає ефективність взаємодії людини із соціальним середовищем.

Цифрова трансформація світу спонукає до переосмислення класичних доменів ЕІ Д. Гоулмана. У цифровій економіці компетенції ЕІ набувають нових форм через віддалену роботу, асинхронну комунікацію та нижчу насиченість невербальних сигналів. Погоджуємось з думкою Г. Юрченко, що у добу цифровізації управлінська компетентність включає вміння мотивувати команди у віддаленому форматі, впроваджувати цифрові інструменти та формувати культуру постійного навчання. Лідер у сучасних умовах уже не лише «зчитує» емоції особисто, а має інтерпретувати їх через текст, відеозв'язок, реакції в чатах і цифрову поведінку команди. Саме це створює потребу в новій управлінській якості - цифровій емпатії. На відміну від класичної емпатії, цифрова емпатія функціонує в умовах інформаційного шуму, асинхронності повідомлень та часто обмеженої візуальної та/або аудіальної інформації [6]. К. Прокоф'єва, О. Білецький, досліджуючи зв'язок ЕІ лідерів із прибутковістю підприємства, зауважують, що м'які компетенції, зокрема емоційний інтелект і творче мислення, стають вирішальними, дозволяючи працівнику повною мірою реалізувати власний професійний потенціал та адаптуватися до нових вимог ринку праці [7].

Самоусвідомлення стає здатністю помічати власне емоційне виснаження в умовах постійної онлайн-доступності та інформаційного перевантаження. Саморегуляція набуває значення контролю реакцій у цифрових конфліктах, публічних чатах і під час кризових онлайн-комунікацій. Емпатія трансформується в уміння розпізнавати емоційні сигнали без прямого

контакту: за тоном листа, паузами під час відеозустрічей, стилем взаємодії та залученістю працівника. Соціальні навички включають підтримку командної згуртованості в гібридних і віддалених командах, де довіра формується через регулярну, зрозумілу, етичну цифрову комунікацію. Мотивація дедалі більше пов'язана не лише з досягненням результату, а й із підтриманням залученості, усвідомлення сенсу роботи та психологічного добробуту персоналу.

Таким чином, у контексті цифровізації компетенції емоційного інтелекту переходять від міжособистісної взаємодії до управління емоційними сигналами в медіаційному просторі. Розвиток технологій поступово автоматизує як повторювані ручні операції, так і інтелектуальні, звільняючи людину для виконання більш значущих і творчих функцій. Найактуальнішим доповненням до моделі Д. Гоулмана стає цифрова емпатія як здатність бачити, правильно тлумачити та коректно реагувати на емоції в онлайн-комунікації. Саме вона робить лідерство ефективним у гібридній, розподіленій і цифрово насиченій економіці.

Список літератури:

- 1 Mayer J. D., Salovey P. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993. №17. 433–442. DOI: [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3).
- 2 Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*. 1999. № 27(4). 267–298. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1).
- 3 Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2018. 512 с.
- 4 Goleman D., Cherniss C. Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*. 2024. №113, 7–12. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ltl.20813>.

5 Cabanis-Brewin J. The human task of a project leader: Daniel Goleman on the value of high EQ. *PM Network*. 1999. №13(11). 38–41. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-leader-value-high-eq-3589>

6 Юрченко Г. Цифровий емоційний інтелект як управлінська компетенція. *Економіка та суспільство*. 2025 (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-132>.

7 Прокоф'єва К., Білецький О. Емоційний інтелект лідерів як чинник прибутковості підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №4. 185-190. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-36>

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

А. МАЗУРКЕВИЧ, Н.І. ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ВІД КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ЗРОСТАННЯ ДО СУЧАСНОГО ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ

Розвиток підприємства є однією з базових економічних категорій, що відображає процес якісних і кількісних змін у його діяльності, ресурсному потенціалі, організаційній структурі, системі управління та результатах функціонування. У сучасних умовах господарювання розвиток підприємства набуває особливого значення, оскільки забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати конкурентні позиції, підвищувати ефективність діяльності та формувати передумови для довгострокового зростання [1–3]. Для більш глибокого розуміння сутності розвитку підприємства варто дослідити еволюцію наукових підходів до його трактування. Узагальнення відповідних підходів дає змогу виявити логіку ускладнення наукових уявлень про розвиток підприємства та сформулювати цілісне бачення цієї категорії. У зв'язку з цим на рис. 1 представлено еволюцію наукових підходів до розвитку підприємства, яка відображає послідовний перехід від класичних концепцій зростання фірми до сучасного інтегрованого бачення розвитку як багатовимірного, системного й адаптивного процесу. На рис. 1 представлено шість основних етапів еволюції наукових підходів до розвитку підприємства. Перший етап пов'язаний із теорією зростання фірми, розробленою Пенроуз Е., відповідно до якої розвиток підприємства розглядається як результат використання внутрішніх ресурсів, знань і управлінських можливостей [6].

Другий етап відображає ресурсний підхід, представником якого є

Вернерфельт Б. [9] розглядає розвиток не просто із зростанням, а з стратегічним формуванням і використанням унікальних ресурсів та конкурентних переваг.

Третій етап характеризує теорія життєвого циклу організації, яку розвивали Грейнер Л. [4], а Їрасек М. і Білек Й. [5], і трактували розвиток як стадійний, кризовий і нелінійний процес переходу між окремими етапами.



Рисунок 1 – Еволюція наукових підходів до розвитку підприємства*

Четвертий етап представлений теорією динамічних здібностей (Тіс Д., Пізано Г., Шуен Е.) [7], у якій розвиток підприємства пояснюється здатністю інтегрувати, перебудовувати та оновлювати компетентності в умовах змін.

П'ятий етап охоплює теорії організаційних змін і розвитку, які знайшли

відображення у працях Вейк К., Квінн Р. [8], і де розвиток розкривається через безперервні та епізодичні зміни, адаптацію, навчання і гнучкість організації. Шостий етап відображає сучасне інтегроване бачення, відповідно до якого розвиток підприємства розглядається як багатовимірний, системний, адаптивний і потенціалоорієнтований процес якісно-кількісних змін.

Отже, еволюція наукових підходів до розвитку підприємства свідчить про поступове ускладнення змісту цієї категорії – від трактування розвитку як зростання фірми та розширення її ресурсної бази до розуміння його як багатовимірного, системного й адаптивного процесу. Сучасне бачення розвитку підприємства інтегрує ресурсний, стадійний, компетентнісний і зміноорієнтований підходи, що дозволяє розглядати його як результат якісно-кількісних перетворень, спрямованих на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового функціонування.

Список літератури:

1. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 117–119.
2. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуча С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 130–134.
3. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств: стан та загрози. *Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 25 (14). С. 144–147.
4. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, № 3. P. 55–68.
5. Jirásek M., Bílek J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity*. 2018. Vol. 22, № 3. P. 1–18.

6. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. London : Basil Blackwell, 1959. 272 p.
7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.
8. Weick K. E., Quinn R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. 1999. Vol. 50. P. 361–386.
9. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.

Д. ПУШКАРЕНКО, Н.С. КАРВАЦКА
Хмельницький національний університет

ЕВОЛЮЦІЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства є визначальним чинником його ефективного функціонування та стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. У сучасній економіці саме людський капітал перетворюється на головне джерело конкурентних переваг, оскільки рівень знань, професійних компетентностей і здатність працівників до інновацій безпосередньо впливають на результати діяльності організації.

Огляд публікацій виявив значний інтерес науковців і практиків до проблематики управління кадровим потенціалом підприємства. Аналіз свідчить про еволюцію наукових поглядів від ресурсного до стратегічного та компетентнісного трактування цієї категорії.

Ранні дослідження зосереджувалися переважно на кількісних і базових якісних характеристиках персоналу, тоді як сучасні автори дедалі більше акцентують увагу на компетентностях, мотивації, інноваційності та ролі персоналу як джерела конкурентних переваг.

Зокрема, Федонін О, Рєпіна І. розглядали кадровий потенціал як сукупність наявних і перспективних трудових можливостей, акцентуючи увагу на демографічних і кваліфікаційних характеристиках персоналу. Подібної позиції дотримується Маслов Є., який трактує його як трудову дієздатність і ресурсні можливості колективу, враховуючи фізичні та професійні характеристики. Аналогічний підхід простежується у Касіч-Пилипенко Т., які кадровий потенціал також визначають через сукупну трудову дієздатність і ресурсні можливості.

Подальший розвиток поняття пов'язаний із переходом до розуміння персоналу як стратегічного ресурсу. Так, Гриньова В. та Писаревська Г. наголошують, що кваліфіковані працівники є не лише ресурсом, а й джерелом конкурентних переваг підприємства. У цьому ж напрямі Пенюк В. акцентує увагу на професійній підготовці, досвіді та компетентностях працівників, які забезпечують виконання функцій підприємства. Компетентнісний підхід розвивають Панченко В. і Панченко О., визначаючи кадровий потенціал як сукупність можливостей, здібностей і талантів, необхідних для досягнення цілей. Дашко І. розглядає його як поєднання кількісних і якісних характеристик персоналу, пов'язаних із реалізацією функцій підприємства. Лебєдєва І., Томашевська В. [3] підкреслюють роль здібностей працівників для реалізації інноваційного розвитку підприємства. Автори акцентують, що якісний кадровий потенціал є ключем до перетворення ресурсів у конкурентні переваги, починаючи з оцінки персоналу як базового етапу. Дискіна А. акцентує на їх використанні для підвищення ефективності діяльності.

Більш сучасні підходи доповнюють структуру кадрового потенціалу мотиваційними та поведінковими аспектами. Так, Балобанова Л. включає до визначення інтереси, мотивацію та психофізичні особливості працівників, визначаючи кадровий потенціал як «величину участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх професійних здібностей, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [1]. Трусова Н. визначає кадровий потенціал, як «основне багатство підприємства», від якого залежить

«конкурентоспроможність і економічний ефект інвестицій в його діяльність» [5, с. 24]. Найбільш комплексний підхід визначає Леськова С., яка розглядає означене поняття як «сукупні можливості усіх штатних працівників підприємства, компетентність і мотивація яких дозволяють забезпечити якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку підприємства» поєднує у змісті можливості, компетентність і мотивацію працівників як основу досягнення як поточних, так і стратегічних цілей [2].

Таким чином, трактування кадрового потенціалу еволюціонувало від розуміння його як сукупності трудових ресурсів (Федонін О., Репіна І.; Маслов Є.; Касіч-Пилипенко Т.) до усвідомлення його як стратегічного активу та джерела конкурентних переваг (Гриньова В., Писаревська Г.; Трусова Н.). Сучасні автори (Панченко В., Панченко О.; Дашко І.; Леськова С.) розглядають кадровий потенціал як комплексну категорію, що поєднує кількісні, якісні, компетентнісні та мотиваційні характеристики персоналу, які забезпечують ефективність діяльності та розвиток підприємства.

Семикіна М. та інші автори [4, с. 551] підкреслюється, що сутність кадрового потенціалу в повоєнний період доцільно розглядати як інтегровану здатність працівників забезпечувати ефективну діяльність підприємства, що проявляється у спроможності персоналу швидко та якісно відновлювати виробничі процеси, інфраструктуру й технології, що зазнали руйнувань, а також адаптуватися до нових умов господарювання через освоєння сучасних технологій, обладнання та методів роботи. Водночас кадровий потенціал передбачає здатність до інноваційного розвитку шляхом генерування та впровадження нових ідей і рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та створення нових продуктів й послуг.

Таким чином можемо зробити висновки, що кадровий потенціал підприємства є ключовим чинником його ефективного функціонування та стратегічного розвитку, оскільки саме людський капітал формує конкурентні переваги, забезпечує інноваційність і здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Дослідження сутності поняття «кадровий потенціал» показало,

що наукова думка еволюціонувала від розуміння його як сукупності трудових ресурсів до трактування як комплексної, стратегічної категорії, що поєднує кількісні, якісні, компетентнісні та мотиваційні характеристики персоналу. Кадровий потенціал також слід розглядати як стратегічний актив підприємства, який не лише забезпечує виконання поточних завдань, але й визначає можливості досягнення довгострокових цілей і формування конкурентоспроможності підприємства.

Список літератури:

- 1 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
- 2 Леськова, С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3 (03). С. 26-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
- 3 Лебедева І. Ю. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку / І. Ю. Лебедева, В. О. Томашевська. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_12_16.
- 4 Семикіна М. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки / М. Семикіна, Л. Запірченко, С. Нісфоян, А. Семикіна. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 549-556. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_3_89.
- 5 Трусова Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства / Н. В. Трусова, Н. В. Матус. Економіка і управління. 2020. № 3. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2020_3_5.

ФЕНОМЕН «ВІДЧУЖЕННЯ ВІД РОБОТИ» ЯК АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА ФІЛОСОФІЇ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Небажання людини працювати може бути спричинене не тільки поганим менеджментом, низькою заробітною платою чи просто неприястю до її роду занять. Причиною також може бути феномен, відомий у філософії як відчуження від продукту праці. Це феномен про те, що людина на роботі перестає відчувати, що створює щось, що щось справді залежить від неї. У ширшому розумінні його можна інтерпретувати як «фундаментальна метаморфоза людської діяльності, наслідки якої (як і сам процес) стають невідчужимими її суб'єктові» [1, с. 89]. Тобто відбувається розрив між творцем і результатом. Працівник не бачить, що справді щось робить і на щось впливає, а продукт його роботи стає невидимою абстракцією. Адже в ринковій економіці людина створює об'єкт, який від початку їй не належить. Таким чином, «індивід або соціальна спільнота в таких умовах втрачають владу над певним життєвим або соціальним процесом» [2].

Американський дослідник Девід Гребер у своїй праці «Брехливі роботи» стверджував, що величезна кількість людей сьогодні займається працею, яка не має жодного об'єктивного сенсу [3]. Працівник знає, що його робота марна, його керівник знає, що вона марна, але вони обидва вдають, що це не так. Гребер назвав це духовним насильством [3], коли людина витрачає 40 годин на тиждень на те, що не приносить користі майже нікому. Це нищить її власну ідентичність. І це не просто втома чи вигорання, - це відчуття, що життя розчиняється під час формування чергової презентації для відділу, який ніколи її не прочитає.

У книзі «Симулякри і симуляція» філософ Жан Бодріяр описує стан, де копія стає важливішою за оригінал, а потім і взагалі заміщує його [4].

Переважно робота – це і є створення цих симулякрів. Адже фінальний річний звіт – це не просто опис реальних успіхів компанії, це певний самостійний об'єкт, який існує для того, щоб виправдати існування компанії чи того, хто цей звіт робить. Цим створюється фейкова реальність, де цифри в таблиці важливіші за реальні процеси в нашому житті.

«Відчуження від професії у свідомості людини характеризується усвідомленням неможливості на основі раціональних міркувань і прагматичних дій проєктувати власне відносно стабільне майбутнє, і, як наслідок, зростанням відчуття абсурдності людського існування, руйнуванням моральних норм і гуманістичних цінностей, зростаючим відчуттям самотності, власної непотрібності» [2].

Як зазначають Ковтун Н. та Панчук І., відчуженню також посприяв стрімкий розвиток штучного інтелекту, адже в останні роки «відчуження від професії торкнулися у повній мірі і сфери творчих професій (музики, дизайну, літератури і перекладу, засобів масової інформації), де технології ШІ вже успішно заміщають роботу людей» [2]. Філософ Гюнтер Андерс у своїй праці «Застарілість людини» 1956 року описав це явище як «Прометеїв сором». Це почуття неповноцінності та сорому людини перед досконалістю створених нею ж виробів. Сьогодні цей сором мутує. Коли ШІ за кілька секунд генерує ідеальну картинку чи музику, людина поступово починає соромитись свого людського походження.

Також причиною відчуження працівника від роботи може бути навіть його менеджер. Адже менеджери зазвичай у своїх підлеглих бачать не особистостей, а певні ресурси та функції, де один ресурс відповідає за дизайн, а інший – за продажі. Вони просто забувають, що за цими функціями є люди, та просто дають їм завдання. Підлеглі стають одиницями зберігання певної інформації для менеджера. Саме такий стан філософ Жан-Поль Сартр у своїй роботі «Буття і ніщо» називав «поглядом». Сартр стверджував, що коли на працівника дивиться інший, він раптом починає себе усвідомлювати як річ, бо втрачає контроль над власною свободою і стає чимось, що можна оцінити,

класифікувати чи засудити [5]. У результаті працівник відчуває, що за ним спостерігають не як за людиною, а як за функцією – маркетологом, дизайнером тощо.

«Оскільки проблема відчуженості людини належить до «вічних» філософських проблем, людство завжди шукало практичні способи та механізми його подолання» [6]. Автори статті про способи подолання відчуження пропонують одну універсальну панацею від цієї проблеми – любов. «Враховуючи раніше висвітлену потребу людини сучасності в майже миттєвому втіленню способів подолання відчуження на особистісному рівні, не чекаючи глобальних трансформацій, а також розуміючи важливість надання практичних, не ідеологічних чи теоретичних, методів для віднайдення свого «Я», саме вибір людиною професії, яку вона любить, «споріднену» їй, може, на нашу думку, віднайти зв'язок до справжнього Я» [6]. Якщо працівник любитиме те, що він робить, та абстрагується від згаданих раніше проблем, він зможе подолати відчуження та зосередитися на собі, а не лише на своїй діяльності.

Таким чином, феномен відчуження від роботи є системним і багаторівневим явищем, що спостерігається на перетині економічних структур, організаційних культур, управлінських практик і технологічних змін. Універсальним засобом його подолання на особистісному рівні залишається усвідомлений вибір «спорідненої» праці, однак структурне вирішення проблеми потребує трансформації власних організаційних моделей у напрямку відновлення суб'єктності працівника, визнання його цільною особистістю, а не носієм функцій.

Список літератури:

1. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін. Київ: Абрис, 2002. 742 с. [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0011096>

2. КОВТУН, Н.; ПАНЧУК, І. Відчуження людини від професії як актуальна проблема сучасної філософії. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки, 2025, 1 (97): 94-103. DOI: [https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.1\(97\).2025.94-103](https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.1(97).2025.94-103)
3. Graeber D. Bullsh*t Jobs. A Theory. – New York: Penguin, 2019. – 320 р.
4. Бодріяр Ж. Симулякри і симуляція / пер. з фр. В. Ховхун. Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2004. 230 с.
5. Жан-Поль Сартр. Буття і ніщо: Нарис феноменологічної онтології (Пер. з фр. Віталій Лях, Петро Таращук): Київ, Основи, 2001, 854 с. [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://ars.vntu.edu.ua/index.php/ars/catalog/book/580>
6. КОВТУН, Наталія Михайлівна; ЯНІШЕВСЬКИЙ, Олександр Леонідович. Любов до професії як спосіб подолання відчуження: антропологічні та історико-філософські аспекти. Вісник гуманітарних наук, 2025, 10: 1-25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17003023>

Д. ВЛАДИКА, Т.В. ГЛУШКО

Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології впливають практично на всі сфери підприємницької діяльності. Активне використання Інтернету, соціальних мереж, електронної комерції та онлайн-комунікацій змінює методи контакту, які компанії мають з клієнтами. У такій ситуації створення позитивного іміджу підприємця стає особливо важливим.

Імідж підприємця - це соціальне уявлення про особу, яка активно займається підприємницькою діяльністю. Він охоплює професійні атрибути, стиль ведення бізнесу, ділову репутацію, особливості комунікації та ставлення до клієнтів. Ці переваги не обмежуються лише гарним іміджем, вони також зміцнюють і підвищують конкурентні позиції підприємства, а також підвищують лояльність споживачів і створюють більше потенціалу для розвитку підприємства.

Підходи до формування іміджу значно трансформувалися завдяки цифровізації. Якщо в традиційній економіці базовими каналами комунікації виступали особисті зустрічі, сьогодні майже всі обміни відбуваються в цифровій сфері. Веб-сторінки, соціальні мережі, торгові майданчики, відгуки в Інтернеті та пошукові системи надають потенційним клієнтам інформацію про підприємців. Відтак, будь-який контент, релевантний діяльності суб'єкта господарювання та оприлюднений у мережі.

Один із способів формування сприятливого іміджу підприємця - це професійна компетентність. У цифровому суспільстві люди мають доступ до професійних публікацій, відгуків та інформації про діяльність підприємця, коментарів, професійних досягнень, відгуків та відгуків клієнтів для оцінки доброго підприємця. Формування довірливого іміджу професіонала шляхом створення якісного контенту, демонстрації експертності та допомоги клієнтам також є способом формування образу компетентного фахівця.

Один з таких видів розвитку особистості зосереджується на створенні особистого бренду підприємця і впливає на формування іміджу. Сучасні споживачі більше думають про особистість власника бізнесу, а також про продукти чи послуги. Довіра та конструктивні відносини з цільовою аудиторією виникають через прозорість та чесність, а також через відповідальність за свої дії. Бренд стає засобом диференціації від конкуренції та засобом досягнення ринкової видимості [1].

Соціальні мережі особливо важливі в часи цифровізації. Вони надають можливість швидко поширювати інформацію на ринку, взаємодіяти з

споживачами та формувати громадську думку. Підприємці використовують соціальні мережі для просування продуктів і послуг, демонстрації результатів роботи, проведення рекламних кампаній та отримання зворотного зв'язку від інших. Водночас соціальні мережі стають джерелом репутаційних ризиків, оскільки негативна інформація поширюється і, отже, поширюється значно швидше, ніж у класичних середовищах.

На думку авторів, сьогодні імідж підприємця багато в чому залежить від того, наскільки відкрито він спілкується зі своєю аудиторією. Клієнти хочуть бачити не лише товар чи послугу, а й людину, яка стоїть за бізнесом. Саме тому відкритість, готовність відповідати на запитання та чесна комунікація сприяють формуванню довіри.

Також можна працювати з відгуками клієнтів, що є однією з найважливіших частин цифрового іміджу. Сучасні споживачі часто дізнаються про думки інших користувачів, передусім оцінюють досвід інших користувачів перед прийняттям рішення про купівлю (транзакцію). Хороші відгуки зміцнюють віру в підприємця, тоді як деструктивні відгуки мінімізують обсяги збуту та нівелюють маркетингові зусилля. Тому підприємці повинні швидко відповідати на запити клієнтів або реагувати на будь-які проблеми, що виникли в процесі, або підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами.

Один аспект, який також є важливим у формуванні вашого іміджу, - це якість продуктів та/або послуг. Без виконання зобов'язань перед клієнтами ми не можемо досягти успіху з найефективнішими маркетинговими інструментами для репутації, якщо не зобов'язаннями перед клієнтами. Інформація про дефекти продукту або низький рівень обслуговування в цифрову епоху може поширитися на велику кількість людей, ускладнюючи бізнес-операції [2].

Сучасні підприємці також використовують системи цифрового маркетингу. Оптимізація пошукових систем, контент-маркетинг, електронний маркетинг, таргетована реклама та аналітика даних допомагають взаємодіяти

з вашою аудиторією, будувати бізнес-мережі та створювати позитивний бізнес-імідж. Використання таких інструментів підвищує впізнаваність бренду та сприяє розширенню клієнтської бази [3].

Варто зазначити, що цифрові технології створюють не лише нові можливості, а й додаткову відповідальність для підприємців. Будь-яка помилка або негативний відгук можуть швидко стати відомими великій кількості користувачів. Тому підтримка позитивної репутації потребує постійної уваги та роботи над якістю обслуговування клієнтів.

Отже, на етапі цифровізації бізнесу імідж підприємця є одним з найважливіших нематеріальних активів. Він формується з професійної компетентності, високої якості комунікації, сучасних цифрових технологій, високого рівня обслуговування та відповідальності перед клієнтами. Позитивний імідж забезпечує довіру споживачів, зміцнює конкурентні переваги та встановлює основу для успішного становлення підприємницької діяльності в сучасному цифровому світі.

Список літератури:

1. Глушко Т. Корпоративна культура як фундамент ціннісної пропозиції роботодавця та стратегічна основа зміцнення HR-бренду підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 28, № 79(2). С. 101–110. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.361428](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.361428).

2. Пригодюк, О., Бабич, І., & Боровко, А. Формування іміджу підприємства в умовах інноваційної моделі економіки: управлінські та комунікаційні аспекти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 28(79(2)), 122–133. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.359121](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.359121)

3. Тимохова Г. Б., Самойлова В. І. Особливості формування іміджу підприємства як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 212–219. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-212-219](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-212-219).

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виробничий потенціал є однією з ключових економічних категорій, що характеризують діяльність підприємства, однак у науковій літературі відсутній єдиний підхід до його трактування. Це зумовлено складністю та багатогранністю явища, що поєднує як ресурсні, так і функціональні характеристики. Частина дослідників розглядає виробничий потенціал як сукупність ресурсів підприємства, інші акцентують увагу на здатності ефективно використовувати ці ресурси для досягнення цілей. Зокрема, Бабан Т. О. зосереджується на ресурсній складовій, тоді як Бова Т. В. трактує виробничий потенціал як систему взаємопов'язаних елементів [1]. Рєпіна І. М. та Федонін О. С. підкреслюють наявність як явних, так і прихованих можливостей підприємства щодо використання факторів виробництва [2]. У цьому контексті найбільш обґрунтованим є підхід, за яким виробничий потенціал розглядається як динамічна система трансформації ресурсів у результати, що відображає як поточні, так і перспективні можливості підприємства. Водночас відсутність уніфікованого визначення свідчить про методологічну невпорядкованість підходів, що ускладнює їх практичне застосування.

У сучасній економічній думці виробничий потенціал визначається як складна, динамічна, ієрархічна система взаємопов'язаних елементів [3]. Разом із тим, у наукових підходах відсутня єдність щодо його структури. Окремі дослідники звужують його до виробничих основних фондів, що є недостатнім для пояснення безперервності виробничого процесу, інші - до трудових ресурсів, ігноруючи взаємодію матеріальних і нематеріальних складових. Більш обґрунтованими є підходи, які враховують сукупність матеріально-

сировинних, трудових і технологічних компонентів як базових факторів виробництва. Розширені концепції включають також фінансові та інформаційні ресурси, що відображає сучасні умови господарювання [4]. Водночас надмірне розширення складу виробничого потенціалу призводить до розмитості меж поняття, тоді як його надмірне звуження - до спрощення сутності. У цьому зв'язку доцільним є баланс між ресурсною основою та функціональними можливостями системи. Особливу роль у структурі виробничого потенціалу відіграє економічна інформація, яка забезпечує раціональність використання ресурсів, визначає обсяги виробництва та виявляє резерви підвищення ефективності.

Оцінювання виробничого потенціалу є важливим інструментом аналізу та управління діяльністю підприємства, що дозволяє визначити рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання. Традиційно для цього застосовують систему показників, зокрема фондоддачу, продуктивність праці, рентабельність виробництва та обсяги випуску продукції. Водночас сучасні підходи передбачають поділ оцінювання на дві взаємопов'язані складові - спроможність і результативність [3]. Перша відображає ресурсне забезпечення та організаційні можливості підприємства, тоді як друга характеризує ступінь реалізації цих можливостей у виробничих, фінансових та інноваційних результатах. Поряд із традиційними методами дедалі більшого значення набувають інтегральні підходи та багатовимірний статистичний аналіз, що дозволяють узагальнювати різноманітні показники в єдиний індикатор. Перспективним є також використання ІЕКО-аналізу, який враховує інноваційність, екологічність, конкурентоспроможність і організаційну адаптивність підприємства [5]. Разом із тим традиційні показники не повною мірою відображають сучасні вимоги до розвитку підприємств, тоді як інтегральні методи часто характеризуються суб'єктивністю формування показників.

Управління виробничим потенціалом підприємства являє собою складний і багатогранний процес, спрямований на формування, ефективне

використання та розвиток його складових. Воно розглядається як комплексна система, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль використання ресурсів. Основними елементами такої системи є цілі, об'єкт і суб'єкт управління, методи, інструменти та інформаційне забезпечення. У сучасних умовах управління виробничим потенціалом має бути орієнтоване на підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій, оптимізацію виробничих процесів і забезпечення гнучкості підприємства. Важливого значення набуває адаптивність системи управління, здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати вплив ризиків, зокрема в умовах нестабільності. Місевич М. А. виокремлює ключові функції управління виробничим потенціалом і підкреслює доцільність диференціації механізмів залежно від об'єкта управління ресурсами [6]. Водночас слід зазначити, що значна частина існуючих підходів до управління має декларативний характер і не забезпечує достатнього інструментального підґрунтя для практичної реалізації в умовах високої невизначеності.

Таким чином, виробничий потенціал доцільно розглядати як інтегровану динамічну систему ресурсів, можливостей і результатів їх використання, ефективність якої визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й інтенсивністю їх відтворення та якістю управління [6]. Актуальним напрямом подальших досліджень є уніфікація підходів до його оцінювання та посилення прикладного характеру механізмів управління.

Список літератури:

- 1 Бова Т.В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. Економічний простір. 2018. № 72/2. С. 66-72.
- 2 Федонін О.С., Репіна І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. по сібник. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2016. 316 с.
- 3 Другова О.С., Яковлев В.І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного

розвитку підприємств. *Держава та регіони*. 2021 р. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-10>

4 Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352>

5 Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу [Електронний ресурс] / Н. Г. Мацко, Л. А. Некрасова. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 188-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_25

6 Місевич М. А., Фана О.А., Ільюк Ю.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 52–58. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.20.52.

УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

А. АЛЕКСАНДРОВИЧ, В. В. ГАРБУЗЮК

Хмельницький національний університет

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах функціонування вітчизняні підприємства змушені реагувати та адаптуватися до нестабільних та турбулентних умов зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростанням ризиків і загроз [2, 3]. В таких умовах особливо важливим стає управління фінансовою стійкістю підприємства, яка є ключовою ознакою його фінансової стану, і включає здатність ефективно функціонувати, своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Водночас забезпечення фінансової стійкості не є статичним процесом, і потребує постійного управлінського впливу, і передбачає комплексне поєднання процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу, підтримання платоспроможності та ліквідності, а також мінімізації фінансових ризиків. Варто дослідити сутність «управління фінансовою стійкістю» для її розуміння (табл. 1).

Таблиця 1 – Сутність поняття «управління фінансовою стійкістю»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Васильченко Г. [1]	«сукупність процесів, які підпорядковуються системі принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток фінансових відносин суб'єкту господарювання, що визначаються формуванням, розподілом та використанням його фінансових ресурсів внаслідок ведення господарської діяльності»

Кінець таблиці 1

Гарасюк О., Богачевська К. [4]	«мистецтво забезпечення безперебійної діяльності підприємства та наявності достатньої частки власних коштів, а також рівномірного їх використання, розміщення та накопичення для підтримання фінансової стійкості на довгостроковий період»
Єлецьких С. [5]	«система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів і активів, їх формування та розподілу, яка б дозволила підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні плато- і кредитоспроможності та забезпечення і підтримання фінансової рівноваги»
Кравченко М. [6]	«комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного фінансово-господарського становища промислового підприємства в довгостроковій перспективі»
Кузенко О. [7]	«процес планування, аналізу, організації, мотивації, контролю, пов'язаний із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів їх формуванням і розподілом, який дозволяє підприємству досягти необхідного рівня фінансової стійкості»

На основі наведених визначень поняття «управління фінансовою стійкістю» можна визначити узагальнені характеристики, які згруповано на рис. 1.



Рисунок 1 – Характерні ознаки «управління фінансовою стійкістю»*

*виділено автором на підставі аналізу визначень наведених у табл. 1

Узагальнюючи наведене можна стверджувати, що до основних характеристик управління фінансовою стійкістю належать: системність і

комплексність прийняття управлінських рішень, орієнтація на ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, забезпечення фінансової рівноваги, платоспроможності та кредитоспроможності, стратегічну спрямованість та довгострокову стабільність, реалізацію повного циклу управлінських функцій, а також забезпечення безперервності діяльності підприємства. Зміст категорії «фінансова стійкість» доцільно розглядати крізь призму ширшого поняття «стійкість системи», для якого характерні стабільність параметрів функціонування, здатність протистояти негативним впливам, відновлюватися після потрясінь та трансформуватися відповідно до нових умов. Отже, фінансова стійкість відображає не лише поточний стан підприємства, а й його потенціал до довгострокового розвитку, збереження конкурентоспроможності та фінансової безпеки в умовах нестабільного середовища.

Список літератури:

1. Васильченко Г. В. Теоретичні аспекти дослідження поняття «управління фінансовою стійкістю» / Г. В. Васильченко // Економічний форум. – 2012. – № 2. – С. 43–47.
2. Гавловська Н. І. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6(1). – С. 18–23.
3. Гавловська Н. І. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н. І. Гавловська, В. С. Параскевич, В. М. Семенченко, Т. І. Яблонський // Development Service Industry Management. – 2023. – № 3. – С. 35–39.
4. Гарасюк О. А. Удосконалення поняття управління фінансовою стійкістю / О. А. Гарасюк, К. В. Богачевська // Економіка і регіон. – 2012. – № 3(34). – С. 228–232.

5. Єлецьких С. Я. Послідовність етапів процесу управління розвитком промислового підприємства з позицій забезпечення його фінансової стійкості / С. Я. Єлецьких // Науковий огляд. – 2014. – Т. 8. – № 9. – С. 41–57.

6. Кравченко М. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємства / М. Кравченко // Схід. – 2011. – № 4(111). – С. 39–43.

7. Кузенко О. Л. Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовою стійкістю підприємства / О. Л. Кузенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 152–157.

Т. ДЕМИДЮК, В.В. ЛЕВИЦЬКИЙ

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІАГНОСТИКИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні умови, у яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеності та суттєвою конкуренцією. Суб'єкти господарювання змушені змінювати управління процесами для виживання та адаптації до нових реалій. Ефективно сформована стратегія діагностики розвитку діяльності підприємства стає основним інструментом забезпечення стійкості, посилення ринкових позицій та раціонального використання обмежених ресурсів. Швидка реакція на зміни зовнішнього середовища та впровадження новітніх технологій дозволяють компаніям уникати технологічного відставання та втрати доходів. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад формування стратегії розвитку діагностики діяльності підприємства як комплексного плану дій для досягнення довгострокових цілей.

Багато авторів приділяють увагу вивченню процесу формування стратегій розвитку діагностики діяльності, серед яких можна виділити таких

основоположників даного напрямку досліджень: І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера та інших.

І. Ансофф є представником класичного підходу та розглядає стратегію як метод визначення основних цілей та набір правил для прийняття рішень, що деталізують послідовність кроків підприємства. М. Портер визначає стратегію як спосіб реагування на зовнішні можливості й загрози з метою досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [4; 5].

Можна виділити групу науковців, які звертають увагу на те, що управління на різних рівнях варто розглядати як процес. Більшість науковців трактують стратегію як процеси планування та ухвалення рішень, результатом яких є встановлення цілей і розробка стратегічного плану. Крім того, вони визначають її як комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування позитивних перспектив та пріоритетів розвитку соціально-економічної системи підприємства [1; 2; 4].

Актуальний є підхід авторів, де визначальними вважаються ресурси як чинник розвитку, зокрема, К. Маліношевська наголошує, що стратегічне управління – це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні альтернативи та функціональні стратегії управління для забезпечення виживання та в подальшому розвитку на ринку. О. Гудзь, В. Жихарева, О. Мусійовська, Т. Савельєва акцентують увагу на забезпеченні ефективних шляхів використання ресурсів і резервів на всіх етапах розвитку діяльності підприємства [1-3].

Окремі дослідники розглядають стратегію як безупинний процес зміни станів підприємства, де кожен новий стан є якісно іншим, наслідком чого є поява нових властивостей системи. О. Гудзь визначає стратегію розвитку як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику [1; 2].

На нашу думку, що ґрунтується на особливостях попередніх досліджень стратегія діагностики розвитку діяльності підприємства повинна бути орієнтована на:

- довгостроковість, орієнтація на майбутнє, оскільки стратегія діагностики розвитку діяльності спрямована на реалізацію цілей у тривалій перспективі та зміцнення позицій на ринку;

- оптимальну ризикованість, оскільки формування стратегії діагностики розвитку діяльності відбувається в умовах невизначеності, що потребує врахування ймовірних фінансових та операційних втрат;

- гнучкість та адаптивність, тобто передбачені дії повинні легко коригуватися у разі непередбачуваних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі;

- інноваційна спрямованість, тобто стратегія діагностики розвитку діяльності повинна базуватися на впровадженні нових продуктів, технологій та методів управління;

- системність, оскільки стратегія діагностики розвитку діяльності повинна охоплювати усі сфери діяльності та узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємства [1-4].

Класифікація стратегій діагностики розвитку діяльності підприємства здійснюється за різними ознаками. За характером активності виділяють активні та пасивні стратегії [1; 2]. Активні стратегії спрямовані на випередження конкурентів та інтенсивне впровадження інновацій; включають наступальну стратегію та стратегію ринкової ніші. Пасивні стратегії передбачають наслідування лідерів та мінімізацію ризиків; включають пасивно-наступальну, тобто виведення продукції після апробації лідерами та захисну стратегію, яка передбачає оптимізацію витрат у період спаду. За основними орієнтирами діяльності виділяють стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення (ліквідація підрозділів) та комбіновані стратегії. Також розрізняють функціональні стратегії, серед яких товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, соціальна, фінансово-інвестиційна, стратегія управління та стратегія реструктуризації [4].

Процес розроблення стратегії є систематизованим та включає діагностику внутрішнього та зовнішнього стану, визначення альтернатив, безпосереднє розроблення плану, його реалізацію, моніторингом результатів. Для вибору оптимального варіанту доцільно використовувати методи багатокритеріальної оптимізації з урахуванням критерію невизначеності впливу зовнішнього середовища, тривимірні матриці з поєднанням стратегічного середовища, переваг, компетенцій [3; 5].

Отже, основними критеріями вибору стратегії діагностики розвитку діяльності підприємства є відповідність місії, реалістичність забезпечення ресурсами та рівень допустимого ризику. Загалом правильний вибір стратегії розвитку для підприємства є надзвичайно важливим етапом управління, оскільки впливає на можливість виживання та функціонування на перспективу.

Список літератури:

1. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. 2018. № 18. *Економіка і суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>.
2. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 18. С. 334-340.
3. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
4. Левицький В.В. Розробка оптимальної соціально-орієнтованої стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 2(34) С.73-80. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-73-79>

5. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>

П. ДЖИГУН, О.В. ОСТАПЧУК

Хмельницький національний університет

РОЛЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку підприємств. Концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності суб'єктів господарювання, що створює передумови для їх довгострокового функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку. У цьому контексті важливу роль відіграє комерційна діяльність підприємства, яка забезпечує взаємодію виробника зі споживачами, формування доходів та реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Комерційна діяльність є однією з ключових складових господарської діяльності підприємства, оскільки охоплює процеси вивчення ринку, формування попиту, організації збуту продукції, управління взаємовідносинами зі споживачами та забезпечення ефективного товароруху. Саме від результативності комерційної діяльності значною мірою залежить рівень прибутковості підприємства, швидкість обороту капіталу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На думку І. В. Причепа, О. Й. Леська та Р. В. Горенка, сучасна комерційна діяльність підприємства повинна розглядатися як комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективної

реалізації продукції та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1]. Такий підхід дозволяє розглядати комерційну діяльність не лише як інструмент отримання прибутку, а і як важливий чинник забезпечення економічної стійкості підприємства.

Важливим аспектом сталого розвитку є забезпечення стабільного фінансового результату. Ефективна комерційна діяльність сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції, зростанню доходів та підвищенню рівня рентабельності. Крім того, вона забезпечує оптимізацію збутових процесів, скорочення витрат на просування продукції та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У результаті створюються необхідні умови для інвестування в інноваційний розвиток, модернізацію виробництва та впровадження сучасних технологій.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація комерційної діяльності. Використання CRM-систем, електронної комерції, інструментів бізнес-аналітики та цифрового маркетингу дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати якість обслуговування споживачів та зміцнювати ринкові позиції. Як зазначає О. Є. Гудзь, цифрова трансформація системи управління підприємством створює нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання [2].

Водночас сталий розвиток підприємства передбачає орієнтацію не лише на економічні результати, але й на формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. У цьому контексті важливою складовою комерційної діяльності є забезпечення високого рівня задоволеності споживачів, формування позитивної ділової репутації та підвищення лояльності клієнтів. Саме клієнтоорієнтований підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги та підтримувати стабільний попит на продукцію навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Сучасні підходи до управління комерційною діяльністю передбачають використання системи ключових показників ефективності (КПІ), яка забезпечує об'єктивне оцінювання результативності діяльності підприємства. На думку Д. Парментера, застосування КПІ дозволяє здійснювати постійний моніторинг результатів діяльності, підвищувати якість управлінських рішень та своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування підприємства [3]. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Важливим інструментом оцінювання результативності комерційної діяльності є також збалансована система показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом та Д. Нортонем. Даний підхід передбачає оцінювання діяльності підприємства не лише за фінансовими показниками, а й за показниками взаємодії зі споживачами, ефективності внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу [4]. Використання такого підходу забезпечує комплексне бачення результатів діяльності підприємства та сприяє реалізації принципів сталого розвитку.

Отже, комерційна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки формує основу його економічної стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового функціонування. Ефективне управління комерційними процесами, використання сучасних цифрових технологій та впровадження комплексних систем оцінювання результативності створюють передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Список літератури:

1. Причепя І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1106>.

2. Гудзь О. Є. Цифрова трансформація системи управління підприємством: сучасні виклики та можливості. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1 (31). С. 11–18. – URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_10116202.pdf.

3. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 322 p.

4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.

І. СЛОБОДЯНЮК, Г.І. КАПІНОС

Хмельницький національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах динамічної трансформації сучасної економіки цифровізація виступає одним із визначальних чинників підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств. Якість інформаційного забезпечення менеджменту безпосередньо визначає обґрунтованість та оперативність управлінських рішень, а отже – результативність господарської діяльності в цілому. Саме тому розвиток системи інформаційного забезпечення на засадах цифровізації набуває стратегічного значення для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності являє собою сукупність даних, методів їх збору, обробки, зберігання та передачі, що формують аналітичну основу для прийняття рішень на всіх рівнях управління. В умовах цифрової трансформації ця система зазнає якісних змін: традиційні підходи до збору та опрацювання інформації поступаються місцем

інтегрованим цифровим платформам, здатним забезпечувати керівництво актуальними даними в режимі реального часу. Повнота, достовірність і своєчасність інформації стають ключовими критеріями ефективності будь-якого цифрового управлінського інструменту.

Першим і базовим напрямом розвитку системи інформаційного забезпечення є впровадження електронного документообігу. Перехід від паперового до цифрового середовища автоматизує процеси створення, погодження, підписання та архівування управлінських документів, унеможливорює їх втрату та забезпечує чітке відстеження виконання рішень на всіх організаційних рівнях. Це суттєво скорочує час на опрацювання документації та підвищує дисципліну виконавської діяльності.

Не менш важливим є розвиток систем управління даними та бізнес-аналітики. Впровадження BI-платформ (Business Intelligence) надає керівникам можливість приймати рішення на основі актуальних даних, виявляти приховані закономірності у масивах даних і прогнозувати розвиток ситуацій. Це суттєво підвищує точність як оперативного, так і стратегічного планування, перетворюючи управління з реактивного на проактивне.

Автоматизація управлінських процесів, що базується на застосуванні ERP-систем, формує єдиний інформаційний простір організації, об'єднуючи всі функціональні підрозділи. Інтеграція таких рішень ліквідує розрізненість даних між підрозділами, підвищує прозорість бізнес-процесів і забезпечує суттєве зниження операційних витрат на адміністрування та управління. Централізація даних у межах єдиної платформи унеможливорює дублювання інформації та підвищує її достовірність.

Хмарні технології відкривають якісно новий рівень мобільності та гнучкості інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Відмова від власної дорогої IT-інфраструктури на користь масштабованих хмарних сервісів дозволяє зберігати, обробляти та отримувати доступ до управлінських даних у будь-який час і з будь-якого місця. Особливої актуальності це набуває в умовах дистанційної роботи, релокації підприємств або форс-мажорних

обставин, що є надзвичайно важливим для вітчизняного бізнесу в сучасних реаліях.

Окремим стратегічним напрямом є застосування штучного інтелекту та машинного навчання в системі інформаційного забезпечення менеджменту. Інтеграція AI-інструментів уможливорює автоматизований аналіз великих масивів неструктурованих даних, генерацію управлінських рекомендацій і прогнозування ризиків із рівнем точності, недосяжним для традиційних методів. Це мінімізує суб'єктивний вплив людського фактору на якість рішень і формує передумови для стійкої конкурентної переваги підприємства.

Поряд із розширенням інформаційних можливостей управлінської діяльності критично важливим завданням залишається забезпечення кібербезпеки інформаційних систем підприємства. Комплексний захист управлінської інформації від несанкціонованого доступу, кіберзагроз і витоків даних є необхідною умовою збереження конфіденційності комерційної інформації, підтримання довіри стейкхолдерів та запобігання фінансовим і репутаційним втратам. В умовах воєнного стану та підвищеної кіберактивності ця складова набуває для вітчизняних підприємств пріоритетного значення.

Реалізація зазначених напрямів у сукупності забезпечує формування єдиного цифрового інформаційного середовища організації, в якому управлінські рішення ґрунтуються на повних, достовірних і своєчасних даних. При цьому важливо наголосити, що ефективність цифрової трансформації системи інформаційного забезпечення визначається не лише технологічними рішеннями, а й рівнем цифрових компетенцій управлінського персоналу. Здатність менеджерів коректно інтерпретувати аналітичні дані, працювати з цифровими платформами та ухвалювати обґрунтовані рішення на їх основі є ключовою умовою практичної результативності будь-якого впровадженого інструменту.

Таким чином, розвиток системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на засадах цифровізації є комплексним і

багатоаспектним процесом, що охоплює технологічний, організаційний і кадровий виміри. Системна реалізація ключових напрямів цифровізації – від електронного документообігу та ВІ-аналітики до хмарних рішень, штучного інтелекту та кібербезпеки – формує якісно новий рівень інформаційної спроможності менеджменту, підвищує оперативність та обґрунтованість управлінських рішень і створює стійкі конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Ефективно побудована система інформаційного забезпечення управлінської діяльності є одним із ключових чинників підвищення результативності підприємства. Завдяки своєчасному надходженню достовірних даних керівництво отримує можливість оперативно виявляти проблемні зони, коригувати управлінські рішення та забезпечувати раціональне використання ресурсів, що формує підґрунтя для зростання продуктивності праці, скорочення витрат і підвищення загальної економічної ефективності.

Не менш суттєвим є вплив розвиненої системи інформаційного забезпечення на сталий розвиток підприємства. Здатність організації своєчасно аналізувати зміни у конкурентному середовищі та регуляторному полі стає визначальною умовою її довгострокової життєздатності. Цифровізація інформаційного забезпечення розширює горизонти стратегічного планування і дозволяє моделювати різні сценарії розвитку, а підприємства, що інвестують у сучасну інформаційну інфраструктуру, набувають здатності проактивно формувати конкурентні позиції в епоху цифрової економіки.

Список літератури

1. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Статистика України. Нові інформаційні технології*. 2023. № 101 (2). С. 74–83. [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)

4. Григорка В. В., Семочко І. М., Андрухів Д. А., Гіркий Б. П., Базюк В.-М. В. Розвиток системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на засадах діджиталізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. № 36. С. 393–400. <https://surl.li/thxnhd>

М. БУРЧАК, І.В. СОКИРНИК

Хмельницька торговельно-економічна академія

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній архітектурі світового господарства здатність підприємства до розвитку визначає не лише його прибутковість, а досягнення стійких конкурентних позицій як суб'єкта ринку. Для аграрного сектору України, який є фундаментом продовольчої безпеки, питання стійкого розвитку набуло критичного значення через синергію природно-кліматичних ризиків та руйнівного впливу воєнного стану. Трансформація управлінських парадигм від статичного підтримування процесів до динамічної адаптивності є єдиним механізмом подолання викликів сьогодення.

Управління розвитком слід трактувати як цілісну систему заходів, спрямовану на якісне перетворення внутрішнього потенціалу підприємства (організаційної структури, ресурсного менеджменту) для досягнення довгострокових стратегічних цілей. Ключовим інструментом тут виступає стратегічне планування, яке дозволяє не просто реагувати на зміни, а превентивно ідентифікувати загрози та моделювати вектори майбутнього зростання.

Збройна агресія спричинила фундаментальні зрушення в операційному середовищі агробізнесу та чинить сильний вплив на досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств. Блокада традиційних морських та

повітряних шляхів змусила підприємства перейти до вартісних, але безпечніших наземних маршрутів, що вимагало повної перебудови ланцюгів збуту. Зростання фіскального навантаження та вартості енергоносіїв вимагає впровадження жорстких фінансово-розподільчих планів та пошуку альтернативних постачальників. Міграційні процеси та мобілізація створили критичний брак кваліфікованого інженерно-технічного персоналу[1,2,С.183-186]. Управління розвитком сучасного підприємства вимагає врахування зазначених загроз. Відповідно в умовах екстремальних викликів обов'язковим елементом управління сучасним підприємством стає ризик-менеджмент. Він базується на методах страхування, сценарного прогнозування та диверсифікації діяльності. Проте головним драйвером ефективного розвитку виступає цифровізація. Так, використання систем точного землеробства та моніторингу, впровадження систем контролю та дистанційного управління дозволяє мінімізувати втрати ресурсів. Інтеграція всіх бізнес-процесів у єдине цифрове середовище(ERP-системи) усуває внутрішні суперечності та підвищує швидкість прийняття рішень. Використання цифрового маркетингу,онлайн-платформ відкриває доступ до глобальних ринків та нівелює обмеження традиційної торгівлі. Виходом із ситуації дефіциту кадрів стає інтенсивна автоматизація бізнес-процесів та поглиблення співпраці з освітніми закладами для підготовки кадрового резерву.

Особливої гостроти в сьогоденнішніх умовах набуває проблема стратегічного виживання малих форм господарювання, таких як фермерське господарство «ВЛАСНИК». Розвиток малих підприємств безпосередньо залежить від здатності керівництва ефективно протистояти сукупності фінансових, логістичних та безпекових ризиків.

У процесі проведеного нами дослідження діяльності ФГ «ВЛАСНИК» встановлено, що ключовим деструктивним фактором його розвитку на сучасному етапі виступає порушення традиційних логістичних ланцюгів та втрата звичних шляхів збуту продукції. Аналіз свідчить, що господарство було змушене радикально реорганізувати систему транспортування,

переорієнтувавшись з комбінованих перевезень на наземні маршрути, що хоч і призвело до зростання операційних витрат, проте дозволило зберегти безперервність поставок. Додатковим обтяжливим чинником для підприємства стало суттєве підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів та запчастин до сільськогосподарської техніки, що змусило адміністрацію розробити та впровадити принципово нову модель раціонального розподілу фінансових ресурсів та інтенсифікувати пошук більш вигідних контрагентів.

Окрему увагу в ході вивчення ФГ «ВЛАСНИК» було приділено проблемі кадрового дефіциту, спричиненого мобілізаційними процесами, що критично вплинуло на забезпеченість господарства фахівцями інженерного та агрономічного профілів. Результати дослідження показують, що стратегічною відповіддю підприємства на цей виклик стало прискорення автоматизації виробничих циклів та запровадження елементів цифрового моніторингу, що дозволило частково компенсувати брак людського ресурсу. Важливим аспектом розвитку господарства визначено впровадження систем точного землеробства та використання спеціалізованого програмного забезпечення, що безпосередньо корелює з глобальними тенденціями цифровізації аграрного сектору.

Дослідження конкурентного середовища показало, що ФГ «ВЛАСНИК» перебуває в стані перманентного тиску з боку потужних агрохолдингів, які мають переваги в ефекті масштабу та доступі до дешевого капіталу. Встановлено, що для нівелювання цих загроз підприємство робить ставку на гнучкість управлінських рішень та впровадження елементів ризик-менеджменту, включаючи страхування виробничих ризиків та активне використання інструментів цифрового маркетингу для розширення клієнтської бази. Отримані результати підтверджують, що ефективне управління розвитком аграрного підприємства в умовах воєнного часу можливе лише за умови інтеграції стратегічного планування з інноваційними технологіями виробництва та адаптивною кадровою політикою. Таким чином,

досвід ФГ «ВЛАСНИК» засвідчує, що здатність до швидкої технологічної та організаційної трансформації є вирішальною передумовою для зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного розвитку в агресивному зовнішньому середовищі.

Дослідження діяльності ФГ «ВЛАСНИК» підтвердило, що навіть за умов гострої конкуренції з агрохолдингами, малі підприємства можуть бути життєздатними завдяки мобільності. Стратегія підприємства базується на залученні інвестицій для оновлення технічного парку та впровадження інноваційних планів розподілу ресурсів. Оптимізація витрат у поєднанні з кадровою мотивацією створює підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій навіть у фазі економічного спаду

Розвиток сучасного аграрного суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на комплексному підході, де інноваційність поєднується з фінансовою раціональністю. Стратегічна гнучкість, орієнтація на європейські стандарти якості та цифрова трансформація є не просто трендами, а необхідними умовами забезпечення довгострокової стабільності та національної конкурентоспроможності в поствоєнній економіці.

Список літератури:

1. Бондаренко В. Омеляненко О. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*.2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163> (Дата звернення:08.05.2026)

2. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. *Актуальні проблеми економіки*.2025.№10(292).С.182-189.URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Yaroslav-Kokhaniuk-182-190.pdf. (Дата звернення:08.05.2026)

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлює зростання ролі невизначеності як ключового фактору впливу на управлінські рішення. Невизначеність визначається як ситуація, за якої неможливо точно передбачити майбутні події або оцінити їх імовірність [1]. У сучасних дослідженнях виділяють ризик, часткову та радикальну невизначеність, причому остання стає домінуючою в умовах глобальних криз та воєнних дій [2]. Також широко використовуються концепції VUCA та BANI, які відображають складність і нестабільність середовища функціонування підприємств [3].

Актуальність теми управління підприємством за умов невизначеності характеризується необхідністю прийняття рішень за неповної інформації та високого рівня ризику. Для України характерні специфічні умови невизначеності, пов'язані з воєнними діями та економічною нестабільністю [4]. Особливостями управління підприємством за цих умов є: динамічність управлінських процесів; зростання ролі інформації; підвищення гнучкості; посилення ризик-менеджменту [2; 5].

Дослідження показують, що натеper адаптивне управління є базовою основою функціонування українських підприємств. Адаптивне управління сприяє підвищенню організаційній стійкості (resilience), тобто здатності підприємства адаптуватися до змін та відновлюватися після криз. Воно ґрунтується на таких принципах, як гнучкість, варіативність рішень, швидкість реагування [2]. Тільки адаптивні підприємства демонструють вищу ефективність у кризових умовах [5]. За таких умов стратегічне планування трансформується у безперервний процес коригування рішень залежно від змін

зовнішнього середовища [6]. Через це відбувається перехід від традиційних стабільних (класичних) моделей до гнучких, адаптивних стратегій, що враховують VUCA-середовище (Volatility (мінливість) – швидкі зміни ринку та технологій; Uncertainty (невизначеність) – неповна інформація про майбутнє; Complexity (складність) – взаємопов’язаність глобальних процесів; Ambiguity (неоднозначність) – різні інтерпретації одних і тих самих даних). Акцент робиться на цифровізації, сценарному аналізі та інтеграції ризик-менеджменту.

Це зумовлює необхідність формування нових підходів до управління підприємствами:

1) сценарний аналіз: планування кількох варіантів розвитку. Управління передбачає відмову від «жорстких» класичних моделей на перевагу використання кількох сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних варіантів майбутнього; моніторинг середовища (постійне відстеження змін у політиці, економіці, технологіях). Його перевагами є готовність до різних сценаріїв, а недоліками – висока складність моделювання;

2) VUCA-менеджмент: інтеграція гнучких стратегій. Ґрунтується на поєднанні сучасних тенденцій менеджменту (DEI, сталий розвиток, добробут працівників) з VUCA-підходами, що підвищує стійкість підприємств. Його перевагами є стійкість та адаптивність, а недоліками – потреба у культурних змінах компанії;

3) цифровізація та інновації: використання ІТ та автоматизації. Їх застосування пов’язано із четвертою промисловою революцією (автоматизація, аналітика даних, CRM-системи) та діджиталізацією бізнес-процесів (швидкість прийняття рішень, оптимізація витрат, розвиток електронної комерції). Зокрема цифровізація є одним із ключових факторів підвищення ефективності управління. Використання ВІ та аналітики даних дозволяє: підвищити обґрунтованість рішень, зменшити невизначеність, прискорити реакцію підприємства на зміни [7]. Недоліки їх застосування – високі інвестиції, кіберризики.

Потенційними ризиками та викликами для вітчизняних підприємств є: перевантаження інформацією (надмірна кількість даних може ускладнити прийняття рішень); кібербезпека (цифровізація підвищує ризики атак); людський фактор (навіть найкращі технології не замінять адаптивність та креативність менеджерів). Основними сучасними практичними інструментам подолання ризиків є:

1) гнучкі методології: Agile, Scrum, Kanban для швидкої адаптації проектів; Lean Startup для тестування ідей малими кроками, щоб уникати великих ризиків;

2) аналітика та прогнозування: BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik) для аналізу даних у реальному часі; ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite) для інтеграції фінансів, логістики та виробництва; CRM-системи (HubSpot, Salesforce) для прогнозування попиту та поведінки клієнтів;

3) математичні моделі: Monte Carlo Simulation для моделювання ризиків у фінансах та інвестиціях; Fuzzy Logic для прийняття рішень при нечітких даних; Байєсівський аналіз для оцінки ймовірностей у неповних даних;

4) цифрові технології: AI та Machine Learning для прогнозування трендів, попиту, ризиків; RPA (Robotic Process Automation) для автоматизації рутинних бізнес-процесів; Cloud-платформи (Azure, AWS, Google Cloud) для масштабування та гнучкості;

5) управління ризиками: системи раннього попередження для моніторингу змін ринку та кліматичних ризиків; сценарне планування для підготовки кількох варіантів розвитку подій; Balanced Scorecard для стратегічного управління з урахуванням фінансових і не фінансових показників.

Отже, сучасні дослідження показують, що ефективне управління в умовах невизначеності та ризиків базується на поєднанні гнучких стратегій, адаптивності, сценарному мисленні, цифрових технологій та принципів VUCA, розвитку людського капіталу. управління. Це дозволяє підприємствам не лише виживати, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Список літератури:

1. Гуменюк Я. М., Іващенко О. А. Стратегічне управління в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 78–84.
2. Другова О. С., Бріль М. С., Задорожний А. О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Менеджмент та інновації*. 2025. № 2. С. 45–52.
3. Акулюшина М. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Economy and Society*. 2025. № 58.
4. Таран О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 123–129.
5. Адаптивні бізнес-стратегії в умовах невизначеності. *Business Inform*. 2025. № 12. С. 545–552.
6. Бердник Б. М. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Інноваційна економіка*. 2026. № 1.
7. Binnatov O. Impact of uncertainty on small business development. *Public Management and Administration*. 2025. Vol. 3. P. 112–118.

Н. МІЛЬ, Н.І. ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Формування конкурентних переваг на підприємстві є інтегрованим процесом у систему управління підприємством оскільки воно не здійснюється відокремлено, а реалізується через сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій, методів, інструментів і рішень, спрямованих на забезпечення стійких позицій суб'єкта господарювання на ринку. У цьому контексті формування конкурентних переваг слід розглядати як один із важливих напрямів

управлінської діяльності, що охоплює аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення наявних і потенційних можливостей підприємства, вибір пріоритетних напрямів розвитку та реалізацію відповідних заходів. Тому, нами наведено механізм формування конкурентних переваг у системі управління підприємством (рис. 1).

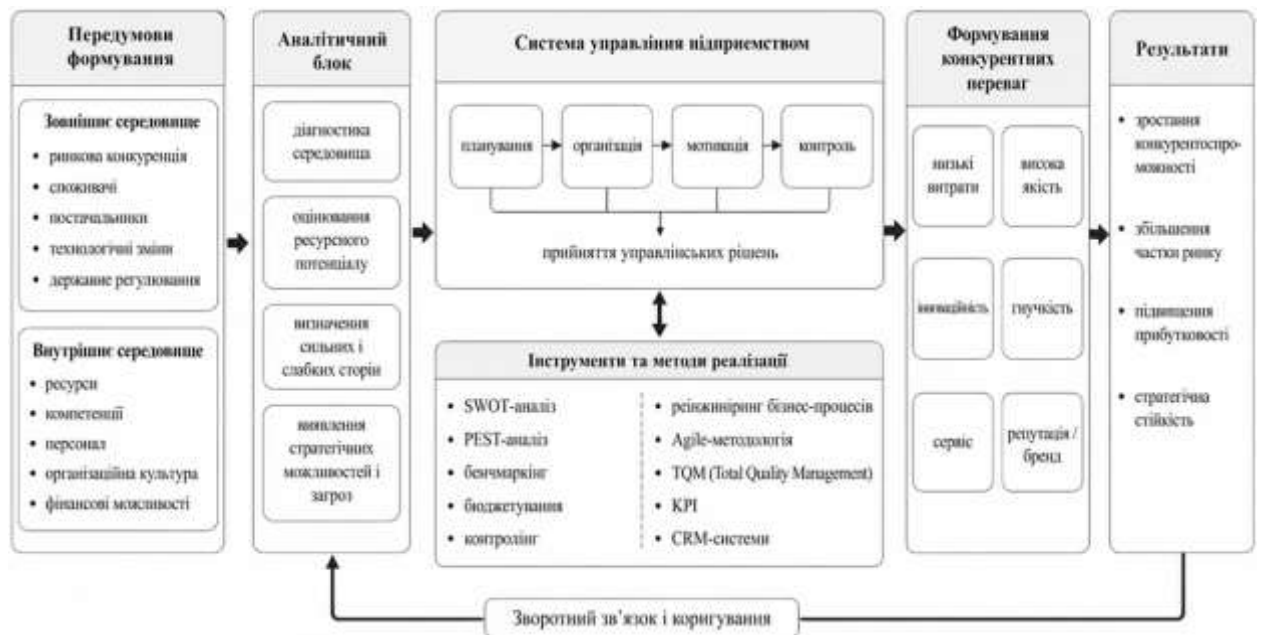


Рисунок 1 – Механізм формування конкурентних переваг у системі управління підприємством

На процес управління конкурентними перевагами впливає сукупність взаємопов'язаних факторів до яких належать фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ [1, 3, 4], які створюють основу для пошуку та розвитку конкурентних переваг. Другою складовою є аналітичний блок, який забезпечує інформаційно-аналітичне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень. Результати такого аналізу дозволяють обґрунтувати, які саме конкурентні переваги можуть бути сформовані або посилені. Центральною складовою механізму є система управління підприємством, яка охоплює основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Блок «Інструменти та методи реалізації» виконує прикладну функцію в механізмі (табл. 1) і забезпечує перехід від управлінських рішень до конкретних дій.

Таблиця 1 – Характеристика блоку «інструментів та методів реалізації»*

Інструмент, метод	Характеристика
SWOT-аналіз	«дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища»
PEST-аналіз	«дає змогу врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства і його конкурентні позиції»
Бенчмаркінг	«передбачає порівняння показників, процесів, продуктів або управлінських практик підприємства з кращими практиками конкурентів чи лідерів ринку»
Бюджетування	«є інструментом фінансового планування та розподілу ресурсів»
Контролінг	«забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, контроль відхилень фактичних результатів від запланованих показників і своєчасне коригування дій»
Реінжиніринг бізнес-процесів	«передбачає радикальне переосмислення і перебудову ключових бізнес-процесів підприємства з метою істотного покращення витрат, якості, швидкості обслуговування або продуктивності»
Agile-методологія	«може використовуватися як гнучкий підхід до управління змінами, проєктами, розробленням продуктів або впровадженням нових рішень»
TQM (Total Quality Management)	«спрямоване на постійне поліпшення якості продукції, послуг, процесів і управлінських рішень із залученням усіх працівників підприємства»
KPI	«використовуються для вимірювання результативності діяльності підприємства, підрозділів або працівників»
CRM-системи	«є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами»

*сформовано із використанням [2, 5–9]

У результаті використання управлінських інструментів та методів підприємство може досягати таких переваг, як низькі витрати, висока якість продукції чи послуг, інноваційність, гнучкість, високий рівень сервісу, позитивна репутація та сильний бренд. Завершальною складовою механізму формування конкурентних переваг у системі управління підприємством є результати його функціонування. Важливим елементом механізму є зворотний зв'язок і коригування. Він забезпечує постійне оцінювання досягнутих

результатів, порівняння їх із поставленими цілями та внесення необхідних змін до управлінських рішень, інструментів реалізації або стратегічних пріоритетів.

Список літератури:

1. Гавловська Н. І., арасенко Л. О., Чумак Р. Є., Венгер А. П. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 26–30.
2. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології Agile . *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 257-261.
3. Закусило В., Гавловська Н. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі маркетингових інновацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 348, № 6. С. 33–38.
4. Захарчук Н., Гавловська Н. Формування механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах загроз та зростання невизначеності. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1(13). С. 22–28.
5. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 p.
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, Harper Business; Illustrated edition, 2006. 272 p.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, № 1. P. 71–79.
8. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
9. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Munchen, Vahlen, 1997. 680 p.

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економічних відносин конкурентоспроможність підприємств набуває значення однієї з ключових характеристик їх життєздатності, стійкості та здатності до розвитку. Динамічність ринкового середовища, зростання вимог споживачів, нестабільність ресурсного забезпечення, цифровізація бізнес-процесів, а також посилення конкуренції зумовлюють потребу в системному управлінні конкурентоспроможністю підприємства. За таких умов конкурентоспроможність не може розглядатися лише як результат виробничої, фінансової чи маркетингової діяльності, оскільки вона формується під впливом сукупності внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

Еволюція теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємства розвивалася послідовно – від класичного розуміння конкуренції як результату ринкового суперництва та цінових переваг до сучасного трактування конкурентоспроможності як комплексної здатності підприємства до інноваційного, цифрового та сталого розвитку.

На початку формування теорії конкурентоспроможності (у межах класичної та неокласичної шкіл) основна увага зосереджувалася на економічних засадах конкуренції, зокрема на ролі ринку, поділу праці, спеціалізації, попиту, пропозиції та цінового механізму [4, 6, 7]. Тобто, конкурентоспроможність підприємства пов'язувалася з його здатністю ефективно функціонувати в умовах ринкової рівноваги, оптимізувати витрати та адаптувати виробничу поведінку до вимог ринку.

Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності (зокрема індустріально-організаційний підхід) пов'язаний із переходом від загальноекономічного бачення конкуренції до стратегічного аналізу конкурентного середовища, зокрема М. Портер, акцентував увагу на впливі галузевої структури, конкурентного оточення та виборі конкурентної стратегії [5]. У цьому контексті конкурентоспроможність почала розглядатися не лише як результат ефективного виробництва, а як наслідок правильно обраної позиції підприємства в галузі та здатності формувати стратегічні переваги.

В межах ресурсно-орієнтованого підходу, джерела конкурентоспроможності пов'язували із внутрішнім потенціалом підприємства [1]. Тобто основою довгострокових конкурентних переваг є унікальні ресурси, компетентності, організаційні здібності та важковідтворювані активи, що дало змогу поглибити розуміння конкурентоспроможності як результату внутрішньої спроможності підприємства створювати цінність.

Наступні етапи засвідчують посилення значення адаптивності, гнучкості та здатності до змін. Концепція динамічних здібностей обґрунтовує, що в умовах турбулентного середовища підприємство має постійно оновлювати ресурси, трансформувати бізнес-процеси, навчатися та впроваджувати інновації, тобто конкурентоспроможність набуває динамічного характеру і трактується як здатність підприємства швидко реагувати на зміни та випереджати конкурентів.

Сучасний етап розвитку теорії конкурентоспроможності пов'язаний із знаннями [2], цифровою трансформацією та сталим розвитком [3]. Управління знаннями підкреслює роль інтелектуального капіталу, нематеріальних активів, організаційного навчання та корпоративної культури у забезпеченні конкурентних переваг. Водночас цифрова трансформація розширює джерела конкурентоспроможності за рахунок використання технологій Індустрії 4.0, Big Data, IoT, штучного інтелекту, цифрових платформ та екосистем.

Список літератури:

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120
2. Davenport T. H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / T. H. Davenport, L. Prusak. – Boston : Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.
3. Kagermann H. Recommendations for Implementing Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0 / H. Kagermann, W. Wahlster, J. Helbig. – Frankfurt: Acatech, 2013. – 82 p.
4. Marshall A. Principles of Economics / A. Marshall. – Princeton : Macmillan, 1890. – 754 p.
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
6. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation / D. Ricardo. – New York : John Murray, 1817. – 589 p.
7. Smith A. An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. – New York : Oxford University Press, 1998. – 618 p.

П. МІЗЕРНЮК, С.В. ОЖЕМА

**ВСП ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини
«Україна» Луцький інститут розвитку людини**

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ

Сучасна туристична галузь перебуває в стані трансформації, де ключовим фактором вибору дестинації стає не лише візуальна складова, а й глибина емоційного та сенсорного досвіду. Для України, яка володіє багатими кулінарними традиціями та унікальними локальними продуктами, розвиток цього напрямку є стратегічно важливим. Це не лише шлях до збереження

культурної ідентичності, а й дієвий механізм підтримки малого бізнесу та фермерства, що набуває особливої актуальності в умовах необхідності відновлення економіки та адаптації туристичного ринку до викликів воєнного часу.

Гастрономічний туризм розглядається як спеціалізований вид діяльності, спрямований на ознайомлення з національними кулінарними традиціями, що є синтезом екології, культури та виробництва. Він відповідає вимогам сучасної «економіки досвіду», де їжа виступає не лише як фізіологічна потреба, а й як маркер соціальної та культурної ідентичності [2].

Ключовими об'єктами є країни та регіони з автентичною кухнею, а також підприємства, що використовують унікальні технології приготування. Основним мотивом для 70% сучасних мандрівників стає пошук унікального гастрономічного досвіду.

Для підвищення конкурентоспроможності дестинацій критично важливим є впровадження нових моделей: формування кластерів, розробка концептуальних закладів та активний маркетинг у соціальних мережах (Facebook, Instagram).

Значним трендом є орієнтація на «Instagram-ефект» - створення естетично привабливого фуд-контенту, що стимулює туристичні потоки до конкретних локацій.

Перспективним напрямом є розвиток системи «Дороги вина та смаку», які об'єднують виробників крафтової продукції, рестораторів та об'єкти культурної спадщини в єдиний туристичний продукт.

«Дорога вина та смаку Української Бессарабії» - туристичний проєкт, система організованих еногастрономічних маршрутів на Буджаку, запущена 2020 року. У проєкті беруть участь бесарабські винороби, сировари, фермери, туроператори, ресторатори і власники готелів. Загальна протяжність маршруту – біля 900 км [1].

Використання виключно місцевої продукції сприяє відродженню традиційної кухні, підтримці малих фермерських господарств та зменшенню логістичного навантаження на довкілля [3].

Війна зумовила перерозподіл туристичних потоків на користь західних та центральних регіонів, які стали осередками стабілізації інфраструктури. Внутрішній туризм наразі становить близько 80% обсягу ринку.

Формування міцної асоціації України з якісним автентичним продуктом (борщ як спадщина ЮНЕСКО) дозволить привернути увагу іноземних туристів та інтенсифікувати міжнародне співробітництво в повоєнний період.

Ключовий аспект європейської практики полягає у створенні розгалужених мереж партнерства між державним сектором, фермерами та рестораторами, що трансформує звичайне споживання їжі у комплексний культурний маршрут. Впровадження в Україні аналогічних платформ для обміну знаннями та сертифікації локальних продуктів дозволить підвищити якість сервісу до міжнародних стандартів. Орієнтація на європейський вектор розвитку, де пріоритетом є підтримка малих виробників та збереження автентичних рецептур, забезпечить Україні конкурентні переваги на глобальному ринку та сприятиме швидшій інтеграції вітчизняних гастрономічних дестинацій у загальноєвропейський туристичний простір.

Список літератури:

1. Дорога вина та смаку Української Бессарабі. URL: <https://akkermanika.org/wiki>
2. Лепкий М., Левчук О. Гастрономічний туризм як інструмент брендингу регіонів України. *Інновації та технології у сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 62–68.
3. Рубіш М. А., Чорій М. В., Зеленська Л. В. Гастрономічний туризм як засіб активізації туристичних дестинацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1(13). С. 61–66.

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ АКТИВНОГО ТУРИЗМУ

Активний туризм сьогодні визначається як сукупність подорожей у природному середовищі, що потребують значних фізичних зусиль та активних засобів пересування (піших, велосипедних, водних тощо). Сучасний стан галузі характеризується переходом від вузькоспеціалізованого спортивного туризму до масового активного відпочинку, де головною метою є не спортивні досягнення, а корисне використання вільного часу та змістовне дозвілля.

Традиційний пляжний відпочинок поступово втрачає актуальність, поступаючись місцем трекінгу, альпінізму (зростання на 69%), марафонам та вітрильному спорту. Туристи дедалі більше шукають не просто адреналіну, а «трансформаційного досвіду», який поєднує фізичну активність із зануренням у місцеву культуру та екологічну свідомість [1].

Інноваційність та цифровізація стали головними чинниками конкурентоспроможності туристичного бізнесу у XXI столітті. Впровадження штучного інтелекту для персоналізації послуг, використання VR/AR-технологій для віртуальних турів та автоматизація бізнес-процесів (CRM, Big Data) дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку та створювати унікальну споживчу цінність.

Попри виклики повномасштабної війни, туристична галузь України демонструє надзвичайну економічну стійкість. У 2025 році обсяг сплачених податків у сфері туризму зріс на 50,6% порівняно з попереднім роком, що підтверджує статус галузі як важливого наповнювача бюджету. Ключовим інструментом прозорості ринку стає Єдиний туристичний реєстр (ЄТР), модернізація якого спрямована на детінізацію засобів розміщення та автоматизацію адміністрування туристичного збору [2].

Внутрішній туризм став фундаментом стійкості сектору. Основними DESTИНАЦІЯМИ залишаються такі регіони, як Київ, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, які сукупно забезпечують понад 77% надходжень від туристичного збору. На рівні держави реалізуються проєкти стратегічного значення, такі як «Мандруй Україною», що забезпечив понад 15 млн переглядів контенту про безпечні локації в умовах війни.

Важливою складовою сучасного активного туризму є його соціально-реабілітаційна функція. В умовах збройної агресії туризм виступає дієвим інструментом психоемоційного відновлення ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Реалізація проєктів на кшталт «Режим тиші: шляхи відновлення» дозволяє створювати спеціально адаптовані маршрути в національних парках, спрямовані на підтримку ментального здоров'я через зв'язок із природою. Розвиток інклюзивного та безбар'єрного туризму стає пріоритетом державної політики, що підвищує конкурентоспроможність DESTИНАЦІЙ та формує імідж України як соціально орієнтованої держави.

Фундаментальною передумовою стабільного функціонування активного туризму в сучасних реаліях є забезпечення комплексної безпеки подорожей. Це охоплює не лише захист життя та здоров'я туристів через систему обов'язкового страхування та професійну підготовку гідів-інструкторів, а й протимінну та інформаційну безпеку.

Стратегічний вектор повоєнного відновлення активного туризму полягає у цифровій модернізації галузі через Єдиний туристичний реєстр, гармонізації правового поля з нормами Європейського Союзу, зокрема шляхом прийняття Туристичного кодексу, та забезпеченні безбар'єрного середовища. Таким чином, активний туризм може стати драйвером соціально-економічного відродження громад та формування позитивного міжнародного іміджу України як європейської DESTИНАЦІЇ.

Список літератури:

1. Подорожі з викликами стали головним трендом 2026. URL: <https://relocate.to/uk/p/podorozi-z-viklikami-stali-golovnim-trendom-2026-4326>
2. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf>

Є. ОХРИМЕНКО, Н.І. ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

Сучасні підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, якому притаманні значні загрози та ризики, а також швидкі зміни технологій, зростаючі вимоги споживачів і посилення регуляторного впливу. За таких умов формування та підтримка конкурентоспроможності стає ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства. Конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, оскільки формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які визначають можливості підприємства, зокрема ефективність його діяльності, адаптивні можливості та здатність досягати визначені стратегічні цілі. Тобто фактори середовища функціонування впливають на здатність підприємства створювати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги.

У науковій літературі фактори формування конкурентоспроможності підприємства розглядаються як рушійні сили, що впливають (безпосередньо або опосередковано) на рівень конкурентної позиції суб'єкта господарювання [1, 2].

Фактори формування конкурентоспроможності підприємства класифікують за різними ознаками, зокрема за джерелами виникнення виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори. Внутрішні фактори формуються в межах підприємства та відображають рівень використання його ресурсного потенціалу, ефективність управління, інноваційну активність, кадрове забезпечення, організаційну структуру, фінансову стійкість тощо [3]. Саме внутрішні фактори відображають здатність підприємства генерувати конкретні конкурентні переваги та забезпечувати їх довго строковість.

Зовнішні фактори формуються під впливом макро- та мезосередовища і не піддаються безпосередньому контролю з боку підприємства, проте можуть суттєво впливати на його діяльність. До зовнішніх факторів належать глобальні виклики, стан економіки, нормативно-правове регулювання в країні, соціально-демографічне середовище, рівень конкуренції в галузі та інші. Більш детально фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства зображено на рис. 1.

Внутрішні фактори, що наведені у рис. 1 охоплюють сукупність ресурсів, можливостей і управлінських характеристик, що формуються всередині підприємства та безпосередньо визначають його здатність досягати конкурентних переваг, охарактеризуємо їх більш детально. Зовнішні фактори (рис. 1) конкурентоспроможності формують обставини у яких функціонують підприємства, і дозволяють йому реалізувати потенціал та визначають можливості досягнення конкурентних переваг. На відміну від факторів, що можуть безпосередньо контролюватися підприємством, зовнішні умови здебільшого мають об'єктивний характер і враховуються у процесі стратегічного управління [4]. На представленому рис. 1 інтегруючу роль відіграє управлінський вплив, що трансформує внутрішні а зовнішні фактори у результати діяльності підприємства.

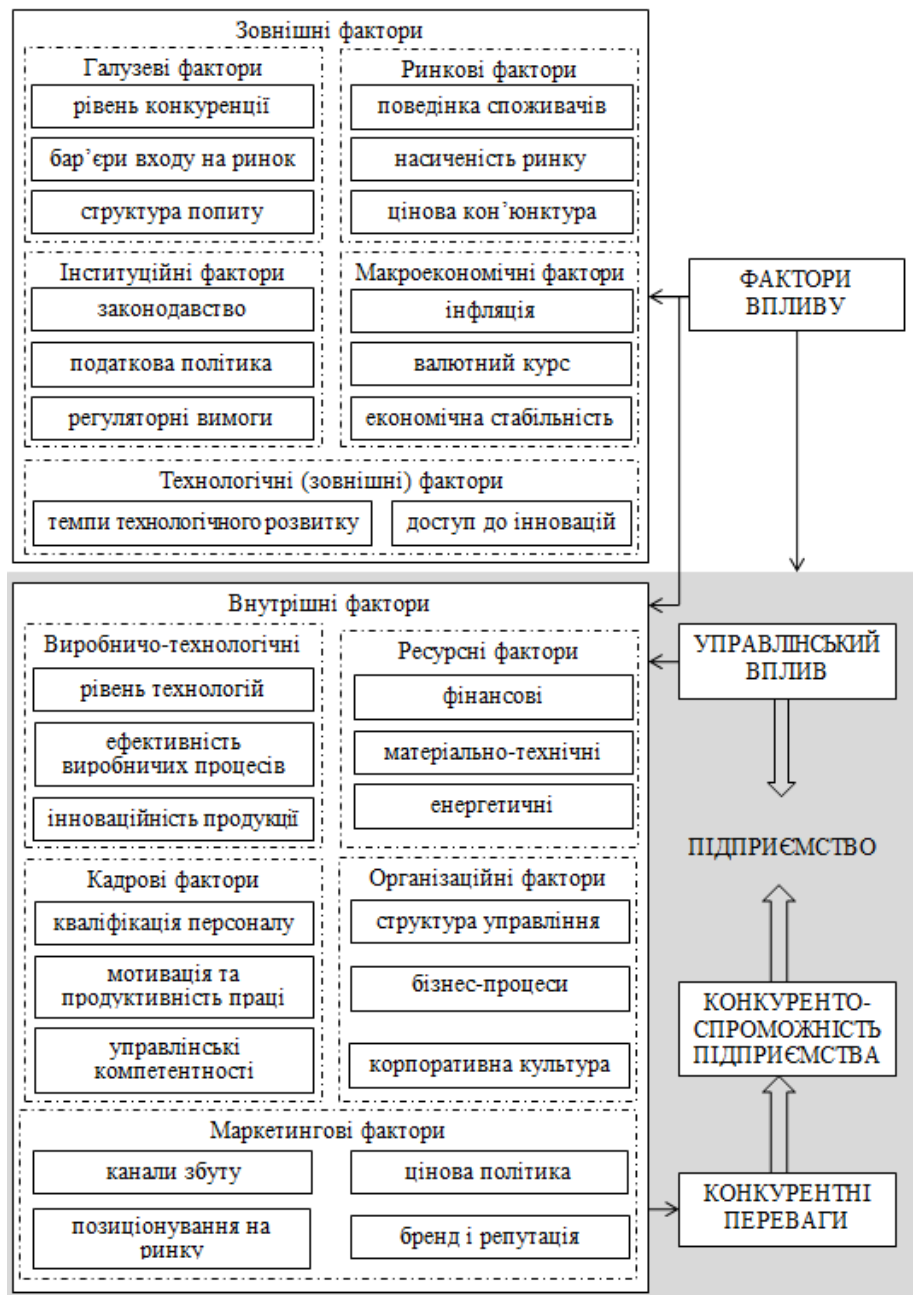


Рисунок 1 – Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства

Управлінський вплив охоплює сукупність управлінських процесів, зокрема формування стратегії, планування, організацію, мотивацію, контроль та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме через управлінські рішення забезпечується ефективне використання ресурсних, виробничо-технологічних, кадрових, організаційних і маркетингових факторів. Таким чином, управлінський вплив виконує посередницьку функцію між факторами впливу та

підприємством, забезпечуючи їх узгодження, координацію та цілеспрямовану реалізацію.

Список літератури:

1. Гавловська Н. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства / Н. Гавловська, Б. Дзиговський, П. Гладун // Development Service Industry Management. – 2024. – № 4. – С. 303–308.

2. Рудніченко Є. М. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств : стан та загрози / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, В. І. Гавловська // Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 144–147.

3. Developing strategy through external analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://courses.lumenlearning.com/suny-fmcc-principlesmanagement/chapter/5-6-developing-strategy-through-external-analysis//>.

4. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy [Електронний ресурс] / M. Porter. // Harvard Business Review. – Режим доступу: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

І. ПАЛЬЧУК, О.М. БАКСАЛОВА

Хмельницький національний університет

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкурентної боротьби. Процеси глобалізації, цифрової трансформації економіки, зміни у поведінці споживачів, інтеграція України до європейського економічного простору, а також вплив воєнних та

економічних ризиків формують нові вимоги до систем управління підприємствами. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності стає одним із ключових завдань ефективного функціонування суб'єктів господарювання та важливою передумовою їх довгострокового розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати власні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги [1]. При цьому конкурентоспроможність не є статичною характеристикою. Вона змінюється під впливом численних факторів, які можуть як стимулювати розвиток підприємства, так і створювати додаткові ризики для його функціонування.

Сучасне конкурентне середовище українських підприємств характеризується значною кількістю викликів. Одним із найбільш суттєвих є високий рівень економічної нестабільності. Функціонування підприємств у кризових умовах супроводжується інфляційними процесами, коливанням валютного курсу, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням платоспроможності населення. Вказані фактори безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств та їх здатність підтримувати конкурентні позиції на ринку [2].

Особливої актуальності набуває проблема функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Військові дії спричинили значні структурні зміни у функціонуванні української економіки. Частина підприємств зіткнулася з проблемами релокації виробництва, дефіцитом трудових ресурсів, руйнуванням інфраструктури, зменшенням обсягів виробництва та порушенням традиційних каналів збуту продукції. Водночас виникає необхідність перегляду стратегічних пріоритетів діяльності підприємств та адаптації до нових умов функціонування [3].

Важливим викликом є посилення міжнародної конкуренції. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору українські підприємства отримують доступ до нових ринків збуту, проте одночасно

змушені конкурувати з потужними міжнародними компаніями. Це потребує від підприємств постійного вдосконалення якості продукції, підвищення ефективності виробничих процесів та впровадження сучасних методів управління.

Одним із визначальних чинників сучасного розвитку є цифровізація економіки. Цифрова трансформація створює значні можливості для розвитку підприємств, однак одночасно формує нові виклики. Використання цифрових технологій, систем автоматизації бізнес-процесів, CRM-систем, ERP-платформ, аналітики великих масивів даних та технологій штучного інтелекту стає необхідною умовою формування конкурентних переваг [4].

Підприємства, які недостатньо швидко адаптуються до цифрових змін, ризикують втратити ринкові позиції та конкурентні переваги. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, але й стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності [5].

Суттєвим викликом для українських підприємств залишається проблема інноваційного розвитку. Світовий досвід свідчить, що довгострокові конкурентні переваги формуються насамперед за рахунок інноваційної активності підприємств. Проте значна частина українських суб'єктів господарювання характеризується недостатнім рівнем інноваційного потенціалу та обмеженими фінансовими можливостями щодо впровадження сучасних технологій [6].

Крім того, важливою проблемою виступає кадрове забезпечення підприємств. Міграційні процеси, дефіцит висококваліфікованих спеціалістів та зміна структури ринку праці створюють додаткові ризики для функціонування підприємств. За сучасних умов саме людський капітал стає одним із головних факторів формування конкурентних переваг [7].

Окремої уваги потребує проблема забезпечення сталого розвитку підприємств. Світові тенденції свідчать про посилення значення екологічної відповідальності, соціальної орієнтації бізнесу та впровадження ESG-підходів

у систему управління підприємствами. Для українських підприємств це означає необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічну діяльність та формування нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності [8].

У сучасних умовах ефективне забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств потребує використання комплексного підходу. Підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати власні механізми адаптації. Особливого значення набуває впровадження стратегічного управління, розвиток інноваційної діяльності, використання цифрових технологій, удосконалення системи управління персоналом та підвищення гнучкості бізнес-процесів.

Таким чином, сучасні українські підприємства функціонують у складних умовах, які характеризуються впливом численних зовнішніх та внутрішніх викликів. Ефективне забезпечення конкурентоспроможності вимагає від підприємств високого рівня адаптивності, використання сучасних управлінських інструментів та формування стійких конкурентних переваг. Саме здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища стає визначальним фактором успішного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Полякова Є. С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 315–321. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-10-315-321. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-315_321.pdf
2. Гофман М. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. – URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/843>

3. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. №1. С. 211–215. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-35. – URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf
4. Ільченко Т. М. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-12. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271>
5. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129–135. DOI: 10.32782/2224-6282/156-23. – URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550>
6. Савченко Т. В., Родіна О. В., Кривенок А. Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. №2(9). С. 43–48. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48. – URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318838>
7. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства*. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2016. 484 с. – URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf
8. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: сучасні підходи та механізми реалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №51. С. 244–248. – URL: https://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Функціонування вітчизняної будівельної галузі, як рушійної сили розвитку національної економіки і соціальної інфраструктури, є сьогодні актуальним стратегічним завданням, як для науковців, так і фахівців-практиків.

До 2022 року будівельна галузь України розвивалася досить високими темпами, «демонструвала стабільний ріст та значний потенціал. За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. загальний обсяг виконаних будівельних робіт становив близько 202 млрд грн, що на 10,4% більше ніж у попередньому році. Зокрема, високий попит спостерігався у сфері житлового будівництва, де значна частина проєктів фінансувалася як за рахунок державних, так і приватних інвестицій» [1]. Натомість, сьогодні стан та вектор розвитку будівельної галузі диктується воєнними реаліями, новими викликами та станом національної економіки. Попри те, що окремі регіони України все ж намагаються зберегти довоєнні темпи будівництва, виготовлення будівельних матеріалів чи здійснення інших видів роботи, то на прифронтових територіях спостерігається стагнація будівельного сектору, а в межах територій активних бойових дій чи тимчасово окупованих регіонів – повне припинення операційної діяльності та втрата виробничих потужностей.

Якщо до початку повномасштабного вторгнення основними викликами для вітчизняного будівельного бізнесу були пошук інвестицій та боротьба з бюрократією, то сьогодні серед основних проблем, з якими доводиться мати справу, це:

- 1) Логістичні та ресурсні руйнування, які призвели до:

- знищення виробничих потужностей, руйнування виробництв. За роки війни Україна втратила значний виробничий потенціал, зокрема руйнування зазнали такі великі підприємства, як металургійний комбінат «Азовсталь» та «ММК ім. Ілліча», що призвело до дефіциту вітчизняного металу та іншої будівельної продукції;

- підвищення ціни на матеріал. Якщо до повномасштабного вторгнення постачальники будівельних матеріалів завозили продукцію з РФ та Білорусі (зокрема таку сировину, як скло, бітум, металопрокат, цемент, сандвіч-панелі), то перехід на імпортовану сировину з країн ЄС та Туреччини призвів до збільшення витрат та, відповідно, підвищення собівартості будівництва;

- енергетична нестабільність, яка стає причиною зупинки багатьох безперервних будівельних процесів. Окрім того, суб'єкти господарювання вимушені вкладати кошти в дорогі генератори для забезпечення власної діяльності, що, відповідно, впливає на кінцеву вартість продукції.

2) Дефіцит трудового капіталу, який полягає в наступному:

- нестача кадрів, спричинена міграцією. Значна частина фахівців змушена була виїхати за кордон або у відносно безпечні регіони, що стало причиною «кадрового голоду» для вітчизняних підприємств. З часу повномасштабного вторгнення кількість працездатного населення України скоротилася на близько 40% [2], в той же час вітчизняна будівельна галузь втратила понад 100 тисяч працівників [1];

- нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію. Оскільки сьогодні велика кількість працівників несуть службу в лавах ЗСУ дефіцит кадрів буде ставати гострішим;

- складність та обмеженість процесу бронювання не додає впевненості вітчизняним підприємствам в забезпеченості критично важливими співробітниками.

3) Падіння попиту та фінансовий тиск пояснюється наступним:

- зниження купівельної спроможності населення через збільшення рівня безробіття, скорочення доходів та збільшення витрат;
- скорочення інвестицій в проекти на початкових стадіях будівництва через ризики обстрілів та можливе замороження будівельних об'єктів;
- зміни попиту в напрямку надання переваги завершеним та введеним в експлуатацію будинкам в більш відносно безпечних регіонах України. Так, за дослідженнями Київської школи економіки [1], «прифронтові регіони зазнали найбільшого падіння обсягів будівництва — майже на 90%, центральна частина — зменшення до 70%, а на заході будівництво зросло на 15%», що пов'язано, головним чином, з релокацією бізнесу та внутрішньо переміщених осіб;
- дефіцит обігових коштів — багато вітчизняних забудовників завершують будівництво за рахунок нових продажів. Однак з падінням продажів гостро постало питання замороження будівництва багатьох об'єктів.

4) Безпекові ризики для вітчизняних будівельних підприємств включають наступне:

- незахищеність активів - фізичне руйнування активів підприємства внаслідок бойових дій не є типовим страховим випадком та може не покриватися страховкою;
- висока ймовірність матеріальних втрат через обстріли незавершених об'єктів чи спецтехніки, що також не є типовим страховим випадком;
- необхідність зміни проектів будівництва (в т.ч. і завершених) з метою врахування оновлених державних будівельних норм (ДБН), які діють в Україні з 2025-2026 років і які спрямовані на підвищення безпеки та посилення інклюзивності. Дослідження, проведені Київською школою економіки показали, що наразі з'явилися нові сегменти будівельного ринку: «конструкції для захисту об'єктів критичної інфраструктури та модульні залізобетонні

укриття, призначені для захисту людей під час повітряних тривог, артилерійських обстрілів» [1].

У праці [3] колективом авторів виділено ключові проблеми та загрози вітчизняного будівельного бізнесу в умовах кризи з акцентом на основні складові економічної безпеки підприємства. Так, «фінансово-економічна складова включає такі ризики та загрози функціонуванню будівельних підприємств: вимивання оборотного капіталу, ускладнення співпраці з фінансово-кредитним сектором, здорожчання вартості залучення капіталу, замороження низки об'єктів, капіталу, погіршення купівельної спроможності інвесторів; матеріально-ресурсна складова – здорожчання будівельних матеріалів та послуг, підвищення вартості та перебої з енергетичними ресурсами, міграція кваліфікованих кадрів, ускладнення доступу та збільшення вартості всіх ресурсів, зростання вартості паливо-мастильних матеріалів, використання техніки; серед ключових ризиків технологічної складової виділяють: ускладнення в залучення та здорожчання вартості прогресивної техніки та технологій, які імпортуються, погіршення співпраці з науково-дослідним сектором, призупинення програм співпраці у межах виробничо-промислових кластерів тощо; кадрова складова передбачає наявність таких ризиків: вимивання кадрового ресурсу в підсумку масштабних зовнішніх та внутрішніх міграційних процесів, зростання дефіциту кваліфікованих кадрів, збільшення заробітних плат на тлі скорочення замовлень, виникнення структурних дисбалансів у кадрах та потребі на них» [3].

В дослідженні, проведеному Київською школою економіки [1], автори описують специфічні проблеми, які характерні для окремих секторів будівельної галузі. До прикладу, втрата контролю над єдиною акредитованою лабораторією для сертифікації кабельної продукції через окупацію територій змусила вітчизняних виробників звертатися до іноземних установ, що збільшило логістичні витрати та терміни процедур. Водночас у деревообробній галузі реформування правил продажу деревини (перехід на

великі партії) позбавило виробників дверей можливості прямої закупівлі сировини, змушуючи їх переплачувати посередникам. Паралельно з цим, енергоємні галузі, зокрема виробництво цегли та цементу, потерпають від стрімкого зростання вартості газу та електроенергії, що актуалізує питання переходу на альтернативні види палива.

З огляду на наявні виклики функціонування вітчизняних підприємств будівельної галузі та ті ризики, які виникають, варто зауважити, що відновлення галузі вимагає пошуку нових стратегічних орієнтирів, розробки довгострокової концепції розвитку, яка базуватиметься на адаптивних механізмах та моделі стратегічної стійкості та безпеки.

Список літератури:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
2. Україна втратила 40% працездатного населення. URL: <https://thepage.ua/ua/news/ukrayina-vtratila-40percent-pracezdatnogo-naselennya>
3. Кривдик М. М., Алексієнко О. І. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Development Service Industry Management. 2023. № 4. С. 127-133.

ПОБУДОВА СТІЙКИХ ВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Трансформація CRM у «центральну нервову систему» сучасного бізнесу обумовлена невідкладним викликом часу - в умовах зростання вартості ресурсів традиційні методи обліку остаточно втратили ефективність. Актуальність впровадження таких систем посилюється критичною зміною поведінки споживачів, де переважна більшість готова платити більше за якісний сервіс, а приховане невдоволення клієнтів загрожує непомітним руйнуванням бізнесу. За таких обставин прецизійне відстеження даних стає єдиною надійною основою для побудови довготривалих стосунків, забезпечуючи підприємству стратегічну конкурентоспроможність, успішне залучення нових клієнтів та стабільне зростання прибутку як кінцевої мети господарювання.

Кілька цифр на користь застосування CRM. Як засвідчує ринкова статистика, ймовірність продажу постійному клієнту (60–70%) у рази перевищує шанс залучення нового (5–20%), тоді як відсутність системної підтримки лідів призводить до втрати 79% маркетингового трафіку [1].

Сучасне функціонування вітчизняних агропідприємств формується під дією комплексу динамічних зовнішніх та внутрішніх чинників, які змушують менеджмент оперативно адаптувати стратегії взаємодії з ринком. Серед факторів зовнішнього впливу можна назвати:

- зростання ринкової конкуренції посилюється через насичення ринку виробниками та асортиментом, що змушує компанії використовувати CRM як головний інструмент утримання клієнтів і підвищення якості сервісу;

- цифрову трансформацію та державне регулювання, які створюють еволюційний тиск на бізнес, вимагаючи тотальної цифровізації документообігу для збереження легальності на ринку;
- глобальні виклики та ризики, зокрема воєнний стан, логістичні кризи, зумовлюють критичну потребу агропідприємств у високій прозорості операцій та миттєвому ухваленні рішень;
- зміна очікувань клієнтів формує новий стандарт взаємодії, де дистриб'ютори та фермери вимагають персоналізованого підходу, а 86% споживачів відверто готові переплачувати за вищий рівень сервісу;
- технологічні інновації у вигляді штучного інтелекту та інтернету речей стають базовим стандартом для предиктивного аналізу попиту, оцінки настроїв аудиторії та онлайн-моніторингу полів [2, 3].

Основними внутрішніми чинниками та передумовами впровадження CRM-систем в агросекторі є:

- оптимізація ланцюгів постачання (SRM), потреба в жорсткому контролі якості насіння, добрив та сировини;
- спротив персоналу - стрес команди при відмові від звичних чатів, що вимагає системного управління змінами;
- потреба в єдиному інформаційному просторі, ліквідація неузгодженості відділів збуту, складу та логістики через «єдине вікно»;
- безпека даних, унеможливлення крадіжки клієнтської бази завдяки гнучкому обмеженню прав доступу;
- глибока персоналізація - оцифрування «портрета клієнта» для трансформації разових покупців на лояльних партнерів;
- економічна ефективність, прагнення скоротити адміністративні витрати на 25–30% та підвищити точність прогнозів до 99%. [2, 3].

Для подолання зазначених викликів необхідний перехід від ізольованого обліку до інтегрованих рішень, де CRM виступає ядром керування бізнес-процесами. Системну взаємодію між технологічними модулями, їхній

функціонал та кінцеву цінність для агропідприємства систематизовано в таблиці таблиця 1.

Таблиця 1 – Інструменти та ефекти впровадження CRM/SRM в агробізнесі

Напрямок (модуль)	Ключовий функціонал	Очікуваний ефект / Результат
1. Закупівлі та SRM	Контроль залишків на складах та автоматизація замовлень постачальникам.	зростання прибутковості завдяки оптимізації поставок; ліквідація простоїв.
2. Виробничий цикл	Створення цифрових техкарток (карти висіву, схеми добрив) та наскрізний трекінг урожаю.	Стандартизація агротехнологій; повна прозорість ланцюга від насінини до елеватора.
3. Виїзні бригади	Мобільні додатки для агрономів (звіти з полів), координація техніки та IoT-моніторинг (датчики вологості ґрунту, БПЛА-моніторинг).	Оперативне реагування на загрози в полі; предиктивне обслуговування посівів.
4. Дистрибуція та збут	Оmnіканальне «єдине вікно» для оптовиків, сегментація бази, автоматичний контроль дебіторської заборгованості.	Прискорення продажів; гнучке ціноутворення; мінімізація касових розривів.
5. Аналітика	Інтерактивні дашборди (витрати, врожайність) та прогнозування ринкового попиту.	Перехід до управління на основі даних (Data-Driven); точне планування структури посівів.

Інтеграція спеціалізованих CRM/SRM-модулів дозволяє агробізнесу трансформувати розрізнені польові та операційні дані у прозору, керовану екосистему. Це забезпечує не лише жорсткий контроль витрат і виробничих циклів у реальному часі, а й гарантує стратегічну конкурентоспроможність підприємства завдяки переходу до управління на основі точних прогнозів (Data-Driven).

Список літератури:

1. Горбатова А. Як налаштувати воронку продажів для сфери послуг. *KeyCRM Blog*. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/yak-nalashtuvati-voronku-prodazhiv-dlya-sferi-poslug/>
2. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Т. 2. С. 115–118. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
3. Майбутнє CRM-систем: які функції стануть стандартом у 2025 році? *Kommo Blog*. URL: <https://kommo.com.ua/majbutnye-srm-system-yaki-funkcziyi-stanut-standartom-u-2025-roczyi/>

Д. ГЛЕБОВА, О.В. САВЧЕНКО

Хмельницький національний університет

ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах воєнного стану економіка України перебуває під надзвичайним тиском. Це призводить до того, що традиційні методи оцінки інвестицій стають малоефективними, якщо їх не адаптувати до реальних загроз. Невизначеність, руйнування логістики та нестабільна ситуація вимагають від бізнесу нових, більш гнучких інструментів управління. Сьогодні це питання є критично важливим для майбутньої відбудови України. Ефективне управління інвестиціями за таких обставин стає ключовим фактором виживання та майбутнього розвитку вітчизняних підприємств [1].

Сутність інвестиційного процесу полягає в акумуляції капіталу в активи різного спрямування задля формування майбутніх економічних переваг. Цей механізм ґрунтується на деферуванні (відкладенні) поточного

використання ресурсів на користь капіталізації та зростання доходності в перспективі [2].

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного універсального визначення категорії «інвестиційний проєкт». У наукових дослідженнях він розглядається як системна категорія, що поєднує обґрунтування доцільності вкладень, планування ресурсів та контроль за результатами [3]. Порівняльний аналіз підходів дозволяє виділити наступні вектори:

- стратегічно-державний, який розглядає проєкт як інструмент державної політики, модернізації та імпортозаміщення (А. І. Даниленко);
- ресурсно-фінансовий - акцентує увагу на формах реалізації інвестиційних ресурсів та джерелах фінансування (Н. І. Легінькова);
- ціннісно-орієнтований - пов'язує реалізацію проєкту із зростанням ринкової вартості підприємства та доданою вартістю (Т. Л. Керанчук);
- управлінсько-господарський - фокусується на комплексі дій з концентрації ресурсів для отримання вигод у тривалому періоді (І. Бланк);
- системний та проєктний зарубіжні підходи (Г. Керцнер, PMI) - трактують проєкт як тимчасову діяльність для створення унікального продукту в межах обмежень.

Теоретико-методологічний базис управління інвестиційними проєктами представлений працями таких вчених, як С. Бушуєв, В. Гогунський, Л. Мельник та інших. Вибір підходу до управління визначає логіку прийняття рішень:

- функціональний підхід передбачає управління в межах існуючої структури (відділів). Простий, але може бути неповоротким;
- проєктний підхід передбачає створення спеціальної команди під конкретну мету. Підвищує персональну відповідальність;
- системний підхід потребує розгляду проєкту як частини єдиного організму підприємства, що взаємодіє із середовищем [4].

Управління інвестиційним проєктом визначається як безперервний процес прийняття рішень, що включає оцінку, планування, виконання та моніторинг заходів для зміцнення стійкості підприємства в умовах невизначеності [5]. У контексті проєктного менеджменту управління також розглядається як здатність адекватно реагувати на ризикові події (як негативні, так і позитивні), щоб забезпечити реалізацію проєкту з дотриманням параметрів вартості та якості. Ключовим елементом цього процесу є ризик-менеджмент, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їх вплив на кінцеві результати [6]. Це зумовлює необхідність виокремлення специфічних чинників, які безпосередньо впливають на життєздатність інвестиційних ініціатив. Якщо систематизувати ключові детермінанти викликів в сучасних умовах, доцільно виділити наступні:

- безпекові та системні ризики. Постійна загроза руйнування фізичної інфраструктури, втрати активів та прямих збитків через військові дії;
- фінансова нестабільність. Коливання валютних курсів, висока інфляція та обмежений доступ до традиційних джерел кредитування;
- ресурсні обмеження. Дефіцит сировини, обладнання та кваліфікованого персоналу через міграційні процеси та мобілізацію;
- регуляторні та комунікаційні перепони. Посилення державного регулювання в умовах воєнного стану та труднощі в налагодженні надійних каналів зв'язку зі стейкхолдерами;
- поведінкові пастки, «ефект натовпу», страх втратити можливість та надмірна самовпевненість інвесторів, що провокують ірраціональні ринкові коливання та формування «бульбашок» [7].

З огляду на наявні загрози та обмеженнями, можемо систематизувати заходи плану адаптації підприємств (таблиця 1.).

Таблиця 1 – План адаптації інвестиційної стратегії підприємства в умовах невизначеності

Напрямок адаптації	Ключові інструменти та заходи
1. Стратегічна гнучкість	– Перегляд пріоритетів на користь стійких секторів (ОПК, енергетика, агро). – Поетапна (модульна) реалізація проєктів. – Перехід до адаптивного планування.
2. Модифікація оцінки та аналізу	– Сценарне моделювання (песимістичний, імовірний, оптимістичний). – Аналіз за критеріями TELOS та OECD. – Коригування ставки дисконту на премію за ризик.
3. Інтегрований ризик-менеджмент	– Диверсифікація об'єктів інвестування. – Формування фінансових та ресурсних резервів. – Страхування воєнних ризиків та хеджування валютних коливань.
4. Комунікаційна стійкість	– Протидія когнітивним упередженням (FOMO, «ефект натовпу»). – Використання захищених цифрових платформ для зв'язку. – Навчання персоналу діям у кризових ситуаціях.
5. Інновації та сталий розвиток	– Пріоритет технологічним проєктам (цифровізація, автоматизація). – Впровадження принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність).

Представлений план адаптації інвестиційної стратегії відображає перехід від реактивного до проактивного управління в умовах екстремальної невизначеності. Його головна ідея полягає в тому, що стабільність підприємства сьогодні залежить не від жорсткого дотримання планів, а від гнучкості архітектури проєктів та багатосценарності аналізу.

Список літератури:

1. Канова О. А. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153>
2. Даниленко А. І. Інвестиційні проєкти та їхня роль у розвитку економіки України. *Фінанси України*. 2019. № 6 (283). С. 7–22.

3. Легінькова Н. І., Бондар Ю. А. Інвестиційні ресурси як економічна категорія та об'єкт підприємства. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2020. № 2. С. 22–28.
4. Македон В. В., Ковнір О. О. Цифрова трансформація процесу управління інвестиційними проектами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3. С. 133–139.
5. Гончар М. Ф., Захарчук В. С., Сидорчук Д. С. Дослідження специфіки забезпечення інвестиційної безпеки підприємства в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/665>
6. Вергал К., Іщенко І. Модель управління ризиками інвестиційних проектів підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6, Iss. 2. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2020.6.2.13>
7. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

Р. САМАР, О.М. БАКСАЛОВА
Хмельницький національний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління організаціями, комунікацій, обробки інформації та прийняття управлінських рішень. У таких умовах інформація, знання, інновації та інтелектуальний капітал стають

ключовими ресурсами забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас активне використання цифрових технологій супроводжується зростанням кількості інформаційних загроз, які можуть негативно впливати на функціонування організацій.

В умовах глобалізації та цифровізації економіки особливого значення набуває проблема забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства. Саме інтелектуальні ресурси визначають рівень інноваційного розвитку підприємства, його ринкові позиції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Втрата або пошкодження інформаційних ресурсів, комерційної таємниці чи результатів інтелектуальної діяльності може призвести до значних фінансових збитків, погіршення репутації та втрати конкурентних переваг.

Інтелектуальна безпека підприємства є складовою економічної безпеки та охоплює систему заходів, спрямованих на захист інтелектуального потенціалу, інформаційних ресурсів, ноу-хау, інноваційних розробок і знань працівників від внутрішніх і зовнішніх загроз. Основною метою інтелектуальної безпеки є створення умов для стабільного розвитку підприємства шляхом ефективного управління інформаційними ресурсами та мінімізації ризиків їх втрати.

У сучасних умовах найбільш поширеними інформаційними загрозами для підприємств є:

- несанкціонований доступ до інформаційних систем;
- кібератаки та використання шкідливого програмного забезпечення;
- витік конфіденційної інформації;
- промислове шпигунство;
- незаконне копіювання інтелектуальної власності;
- фішинг та методи соціальної інженерії;
- маніпуляція інформаційними потоками;
- внутрішні загрози, пов'язані з діяльністю персоналу.

Особливо небезпечними є кіберзлочини, спрямовані на отримання доступу до комерційної інформації підприємства. У результаті таких дій підприємства можуть втрачати бази даних клієнтів, фінансову документацію, технологічні розробки та інші важливі ресурси. Значна кількість кіберінцидентів виникає через недостатній рівень цифрової грамотності працівників та відсутність належної системи захисту інформації.

Важливим елементом інтелектуальної безпеки є захист інтелектуальної власності підприємства. У сучасній економіці об'єктами інтелектуальної власності можуть бути торговельні марки, патенти, авторські права, програмне забезпечення, технології, бази даних та інші результати інтелектуальної діяльності. Незаконне використання таких ресурсів створює загрозу для фінансової стабільності підприємства та знижує його інноваційний потенціал.

Для забезпечення належного рівня інтелектуальної безпеки необхідно формувати комплексну систему захисту інформаційних ресурсів підприємства. Така система повинна поєднувати організаційні, технічні, правові та кадрові заходи.

Таблиця 1 – Основні заходи забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства

№ п/п	Напрямок забезпечення	Характеристика заходів
1	Організаційний	формування політики інформаційної безпеки, регламентація доступу до інформації
2	Технічний	використання антивірусного програмного забезпечення, шифрування даних, резервне копіювання
3	Правовий	патентування, захист авторських прав, укладання договорів про нерозголошення інформації
4	Кадровий	навчання персоналу основам кібербезпеки, підвищення цифрової грамотності
5	Управлінський	аудит інформаційної безпеки, моніторинг ризиків, контроль ефективності систем захисту

Одним із ключових напрямів забезпечення інтелектуальної безпеки є впровадження сучасних інформаційних технологій захисту даних. До них належать системи багаторівневої автентифікації, технології шифрування, системи виявлення вторгнень, захищені канали зв'язку та хмарні технології з високим рівнем безпеки. Такі інструменти дозволяють значно знизити ризики несанкціонованого доступу до інформації та підвищити рівень захисту корпоративних ресурсів.

Не менш важливу роль відіграє кадрова складова інтелектуальної безпеки. Працівники підприємства є одночасно носіями цінних знань і потенційним джерелом інформаційних ризиків. Саме тому підприємствам необхідно регулярно проводити навчання персоналу щодо правил інформаційної безпеки, використання цифрових ресурсів та протидії кіберзагрозам.

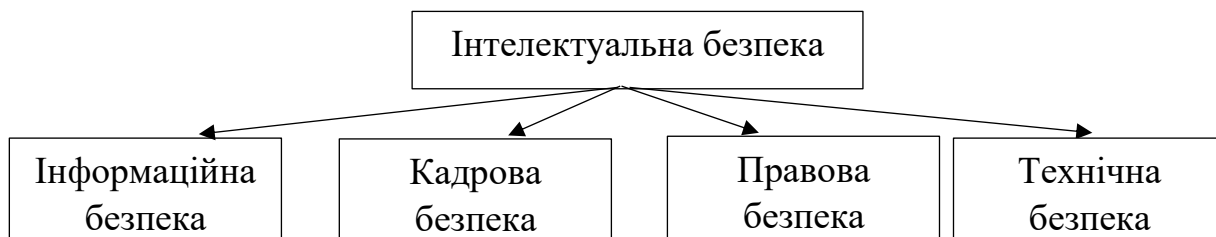


Рисунок 1 – Складові системи інтелектуальної безпеки підприємства

У сучасних умовах підприємствам також необхідно впроваджувати системи управління ризиками інформаційної безпеки. Ефективний моніторинг загроз дозволяє своєчасно виявляти потенційні небезпеки та мінімізувати їх негативний вплив. Важливим інструментом є проведення регулярного аудиту інформаційної безпеки та оцінювання рівня захищеності інформаційних систем підприємства.

Крім того, забезпечення інтелектуальної безпеки потребує формування стратегії захисту інформаційних ресурсів на рівні менеджменту організації. Така стратегія повинна враховувати особливості діяльності підприємства, рівень цифровізації бізнес-процесів та специфіку зовнішнього середовища. В

умовах постійного розвитку цифрових технологій система інтелектуальної безпеки має бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, інтелектуальна безпека підприємства є важливою складовою його економічної стійкості та конкурентоспроможності. В умовах цифрової трансформації та посилення інформаційних загроз підприємства повинні приділяти значну увагу захисту інтелектуального капіталу, інформаційних ресурсів і результатів інноваційної діяльності. Формування ефективної системи інтелектуальної безпеки дозволить мінімізувати ризики втрати інформації, забезпечити стабільне функціонування підприємства та сприятиме його подальшому розвитку.

Список літератури:

1. Економічна безпека підприємства / за ред. І. О. Бланка. – Київ : КНЕУ, 2021. – 624 с.
2. Інформаційна безпека : підручник / В. М. Бебик, С. Ф. Пилипчук. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 580 с.
3. Кібербезпека в умовах цифрової економіки : монографія / О. В. Ткаченко. – Харків : Фактор, 2022. – 312 с.
4. Дубина М. В. Інтелектуальний капітал підприємства як фактор конкурентоспроможності // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – С. 45–49.
5. Коваленко О. В. Управління інформаційною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації // Науковий вісник ХДУ. – 2024. – № 18. – С. 112–117.
6. Мельник Л. Г. Цифрова економіка: виклики та перспективи розвитку // Бізнес Інформ. – 2023. – № 9. – С. 25–31.
7. Пономаренко В. С. Система управління економічною безпекою підприємства : монографія. – Харків : ХНЕУ, 2022. – 408 с.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Н.С. НАУМЕНКО

Волинський національний університет імені Лесі Українки

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЕМОЦІЙНОГО БРЕНДИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СПОЖИВЧОГО РИНКУ

Емоції відіграють надзвичайно важливу роль у маркетингу. Вони значною мірою впливають на рішення клієнтів про покупку. Тому не дивно, що емоції використовуються для ефективної реклами товарів і послуг.

У сучасних умовах нестабільності споживчого ринку, інфляційних процесів, воєнних ризиків та цифрової трансформації економіки емоційний брендинг стає одним із ключових стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж. Для продуктового ритейлу емоційний брендинг формує не лише впізнаваність бренду, але й довіру, емоційну прив'язаність та довгострокову лояльність споживачів.

Емоційний брендинг – це маркетингова стратегія, основною метою якої є створення позитивного іміджу бренду та міцного зв'язку між брендом та його клієнтами.

Заходи емоційного брендингу охоплюють майже все, що пов'язано з компанією, а саме [1-2]:

- назву;
- візуальну ідентифікацію;
- архетип бренду;

- якість продукції та послуг;
- спосіб комунікації;
- просування та поточна рекламна діяльність.

Емоційний брендинг передбачає створення позитивного емоційного досвіду взаємодії споживача з брендом через атмосферу магазину, візуальну айдентику, сенсорний маркетинг, цифрові сервіси, соціальну відповідальність та персоналізовані комунікації. Дослідження підтверджують, що більшість споживчих рішень приймаються під впливом емоційних факторів, а не лише раціональної оцінки ціни чи якості товару [3].

Прикладами емоційного брендингу в Україні є:

- Rozetka — викликає довіру через простоту, чесність і впізнавану зелену айдентику. Емоція: «Зручно і безпечно купувати».
- Нова пошта — бренд, який асоціюється зі швидкістю та надійністю. Емоція: «Ми завжди доставимо, навіть у складні часи».
- Monobank — простота і гумор у комунікації з клієнтами. Емоція: «Банк, який говорить твоєю мовою».
- Сільпо — через дизайн магазинів та storytelling (оповідання про товар) створює унікальний досвід покупок. Емоція: «Магазин як пригода».
- Львівське пиво — бренд, що поєднує історичність і сучасність. Емоція: «Традиція, якою можна пишатися».

«Mintel» - провідне міжнародне агентство з дослідження ринків та аналізу споживачів, визначає емоційний брендинг як практику формування емоційного зв'язку [Через брендинг] щоб будувати тривалі стосунки між споживачами та бізнесом. Щоб формувати сприйняття бренду, потрібно «торкатися почуттів, цінностей і прагнень».

Нині, зростання емоційного брендингу стимулює не лише ціна зручність та функціональність, а довіра до бізнесу і узгодження моральних практик компанії-бренду з власними переконаннями споживачів [4], а це 47% відсотків всіх споживачів.

Отже, складська логістика в Україні під час війни зазнала суттєвих змін і викликів. Втрати в інфраструктурі, необхідність швидкого пристосування до нових умов і впровадження інновацій стали основними чинниками, що визначають ефективність логістичних процесів у цей період. Українські компанії показують високу гнучкість і здатність до трансформації, що дозволяє підтримувати безперервність постачань та задовольняти потреби населення й економіки в цілому.

У 2023–2024 роках міжнародна складська логістика, орієнтується на покращення ефективності, забезпечення стійкості та задоволення зростаючих вимог електронної комерції. Основними чинниками, що спричинили трансформацію галузі, стали інвестиції в автоматизацію, штучний інтелект та екологічні ініціативи.

Серед українських торговельних мереж найбільш яскраво концепцію емоційного брендингу реалізує «Сільпо». Компанія активно використовує тематичний дизайн магазинів, гастрономічні концепції, нестандартні інтер'єри, емоційний мерчандайзинг та digital-комунікації. Саме атмосфера «емоційної покупки» стала важливим елементом конкурентної переваги бренду. Наукові дослідження відзначають, що мережа формує емоційний зв'язок зі споживачами через локальні гастрономічні проєкти, програми лояльності та соціальні ініціативи [5].

Але найголовніше, що використовує компанія «Сільпо» – це сторітелінг, що на думку «Intel» «залишається наріжним каменем емоційного брендингу», дозволяючи бізнесу краще встановлювати зв'язок із клієнтами та закріплювати лояльність до бренду [4].

На відміну від «Сільпо», мережа АТБ-Маркет орієнтується переважно на модель функціональної доступності та низьких цін. Емоційний брендинг тут менш виражений, однак бренд активно використовує стандартизовану навігацію магазинів, швидкість обслуговування та акційний маркетинг, що створює у споживачів відчуття стабільності та передбачуваності. Водночас у соціальних мережах та на Reddit часто зустрічається критика умов праці,

дефіциту персоналу, черг та надмірного навантаження на працівників, що негативно впливає на емоційне сприйняття бренду [5].

Важливим прикладом преміального емоційного позиціонування є супермаркет Novus, який орієнтується на комфортний досвід покупок, сучасний дизайн та імідж європейського ритейлу. Мережа активно впроваджує цифрові-сервіси, мобільні додатки та персоналізовані програми лояльності. Проте, ціноутворення в цьому супермаркеті найдорожче, отже фінансовий добробут споживачів має бути вище середнього.

Міжнародні мережі, зокрема польські Tesco, METRO, Żabka та Biedronka, активно інтегрують маркетинг на основі даних, AI-аналітику поведінки споживачів та омніканальні комунікації. Європейський ритейл нині орієнтується не лише на продаж товару, а на формування екосистеми позитивного емоційного досвіду споживача.

Мережа Biedronka будує емоційний брендинг навколо концепції «доступності для кожної родини», акцентуючи увагу на сімейних цінностях, соціальній доступності та локальних товарах. Американські продуктові мережі, зокрема Walmart та Whole Foods Market, використовують емоційний брендинг через ESG-комунікації, маркетинг сталого розвитку та персоналізовані цифрові сервіси.

Під час війни українські торговельні мережі зіткнулися з низкою критичних викликів:

- руйнування логістичних ланцюгів;
- дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію;
- зростання собівартості товарів;
- перебої з електроенергією;
- зниження платоспроможності населення;
- необхідність підтримання стабільності постачання базових товарів.

Українські мережі, зокрема супермаркети «Сільпо», АТБ-Маркет, Novus та METRO Cash & Carry, були змушені адаптувати свої стратегії до умов

воєнної економіки та підтримувати стабільність продовольчого забезпечення населення [7].

Особливої уваги заслуговує мережа Сімі Зручний маркет (Simi 7/23). Попри спробу створення молодіжного та емоційно привабливого бренду через ребрендинг, сучасний дизайн та концепцію «feel good store», бренд часто сприймається негативно частиною українських споживачів. Серед причин:

- високі ціни у порівнянні з класичними супермаркетами (особливо після знищення складів з товарами в наслідок російської ворожої атаки);
- обмежений асортимент;
- орієнтація переважно на імпульсні покупки;
- неоднозначне сприйняття ребрендингу;
- асоціація з «дорогими магазинами біля дому».

Водночас міжнародні бренд-агенції оцінювали ребрендинг Simi як успішний кейс емоційного позиціонування зручного-формату [8].

Таким чином, стратегічні імперативи емоційного брендингу в сучасному ритейлі полягають у:

- формуванні довіри та психологічної стабільності споживачів;
- персоналізації клієнтського досвіду;
- інтеграції цифрових-технологій та AI-аналітики;
- розвитку сенсорного маркетингу;
- посиленні соціальної відповідальності бренду;
- створенні емоційної лояльності в умовах кризової економіки.

Варто сподіватися, що у перспективі саме емоційний брендинг стане одним із ключових факторів конкурентоспроможності торговельних мереж у цифровій економіці та поствоєнному відновленні України.

Список літератури:

1. Сологуб Д. Що таке емоційний брендинг? Запити складської логістики 2023. Нові технології, продукти, підходи. (28.11.2024). *Contentwriter*. URL: <https://contentwriter.com.ua/emotsiinyi-brendynh>
2. Gobé M. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. – New York : Allworth Press, 2001. – 352 p.
3. Стамат В., Славська О. Розвиток сенсорного маркетингу в Україні в умовах глобалізаційних змін. *Економічний простір*. 2025. № 202. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335285>
4. Lesonsky Lieva. Емоційний брендинг: як зробити це правильно. (6.10.2025). URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/emotional-branding-how-do-right-rieva-lesonsky-4ucdc?tl=uk>
5. Сідельніков Д., Шамрай С. Стратегія емоційного маркетингу мережі «Сільпо» як інструмент довгострокової конкурентної переваги. [Електронний ресурс] / Данило Сідельніков, Софія Шамрай // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 31 жовт. 2025 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2025. – С. 284–286. – Назва з титул. екрану. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/3d3ea6b5-61b7-49de-9780-51e4b51f11c8>
6. Я працюю в мережі магазинів АТБ... у вас є питання? *Reddit*. URL: https://www.reddit.com/r/reddit_ukr/comments/1ezgcb9/%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D1%8E_%D0%B2_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2_%D0%B0%D1%82%D0%B1%D1%83_%D0%B2%D0%B0%D1%81_%D1%94_%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/
7. «АТБ», «Сільпо» та «Фора»: де найчастіше українці купують продукти (аналітика monobank). (20.01.2026). *UCSC*. URL:

<https://www.ucsc.org.ua/atb-silpo-ta-fora-de-najchastishe-ukrayinczi-kupuyut-produkty-analatyka-monobank/>

8. Cimi – Brand Identity Case. URL: <https://bna.pl/projekt/cimi/>

Е. ДУХІНА, О.А. ФРАДИНСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ЗА УМОВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасний фінансовий сектор України перебуває в стані глибокої трансформації, яка охоплює не лише технологічну модернізацію банківських процесів, а й зміну підходів до взаємодії з клієнтами. Діджиталізація поступово перетворюється на базовий елемент функціонування банківських установ, визначаючи їх здатність конкурувати на ринку. Якщо раніше цифрові інструменти розглядалися як допоміжні, то сьогодні вони фактично формують нову модель банківського обслуговування, у якій фізичні відділення втрачають свою провідну роль.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що визначальним фактором розвитку банків у таких умовах стає інноваційність та здатність швидко адаптувати продукти до змін ринку. Це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність фінансових установ, оскільки сучасний клієнт очікує швидких, зручних і персоналізованих рішень [1, с. 92]. Це означає що, інновації в банківському маркетингу перестають бути додатковою перевагою і стають необхідною умовою розвитку.

Однією з провідних тенденцій є перехід від масового маркетингу до персоналізованого клієнтського досвіду. Банки активно використовують цифрові канали комунікації, насамперед мобільні застосунки, які стають основною точкою контакту з клієнтом. Приклади таких фінансових установ,

як ПриватБанк та Monobank, демонструють, що саме цифрові платформи забезпечують найвищий рівень залучення користувачів, оскільки дозволяють отримувати фінансові послуги без фізичного відвідування відділень. Дослідники зазначають, що ефективність сучасного банківського маркетингу значною мірою залежить від інтеграції цифрових платформ у єдину систему взаємодії з клієнтом. Це передбачає не лише надання послуг онлайн, але й побудову безперервної комунікації, яка формує довіру та підвищує лояльність споживачів [2, с.243].

Суттєвим елементом цифрової трансформації є також розвиток аналітичних можливостей банків. Сучасні фінансові установи все активніше застосовують інструменти аналізу великих масивів даних для прогнозування поведінки клієнтів. Це дозволяє не лише реагувати на запити, але й формувати пропозиції наперед, що значно підвищує ефективність маркетингових рішень. У результаті банки переходять від реактивної моделі до проактивної, коли потреби клієнта передбачаються заздалегідь.

Наукові дослідження підкреслюють, що якість маркетингової діяльності в цифровому середовищі безпосередньо залежить від рівня використання аналітики та точності сегментації клієнтів. Це дозволяє оптимізувати витрати на просування банківських продуктів і підвищити ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями [3].

Враховавши зазначене, розвиток банківського маркетингу в умовах діджиталізації є комплексним процесом, який поєднує технологічні інновації та орієнтацію на клієнта. Діджиталізація змінює не лише інструменти маркетингу, але й саму логіку взаємодії банку з користувачем, роблячи її більш динамічною та персоналізованою.

Зокрема варто звернути увагу саме на зміну маркетингових підходів у банківській сфері. Якщо раніше основний акцент робився переважно на стандартній рекламі та роботі у відділеннях, то зараз банки змушені шукати нові способи взаємодії з клієнтами в цифровому просторі. Це пов'язано

насамперед зі зміною поведінки самих споживачів, які дедалі частіше користуються онлайн-сервісами та очікують швидкої комунікації.

У сучасних умовах можна виділити п'ять основних напрямів розвитку банківського маркетингу. Першим напрямом є персоналізація послуг, коли банк формує індивідуальні пропозиції відповідно до потреб конкретного клієнта. Другим напрямом виступає мобільний маркетинг, який дозволяє підтримувати постійний зв'язок із користувачами через застосунки та повідомлення. Третім важливим напрямом є просування банківських продуктів через соціальні мережі, адже саме вони сьогодні стали одним із найактивніших каналів комунікації з аудиторією.

Четвертим напрямом можна вважати розвиток контент-маркетингу. Банки все частіше публікують корисну інформацію щодо фінансової грамотності, кредитування чи безпеки онлайн-платежів, формуючи таким чином довіру клієнтів. П'ятим напрямом є автоматизація маркетингової діяльності за допомогою CRM-систем та цифрової аналітики, що дозволяє швидше реагувати на потреби споживачів і підвищувати ефективність рекламних кампаній.

В підсумку, розвиток маркетингу в умовах діджиталізації вже не обмежується лише рекламою банківських послуг. Основна увага поступово переходить до побудови довготривалих відносин із клієнтами, що стає ключовим фактором успішної діяльності банків на сучасному фінансовому ринку.

Окремим напрямом розвитку стає використання інтерактивних інструментів просування фінансових послуг. Фінансові установи дедалі частіше впроваджують чат-боти, персональні push-сповіщення, бонусні програми та елементи гейміфікації, які діяльності. Якщо раніше переважало масове просування, то зараз основна увага приділяється таргетованій рекламі, орієнтованій на конкретні групи населення. Це дозволяє враховувати фінансові інтереси споживачів та значно точніше формувати пропозиції відповідно до їхніх потреб.

Додаткового значення набуває й репутаційна складова. Значна частина аудиторії оцінює не лише умови надання послуг, а й рівень відкритості, швидкість реагування на звернення та якість інформаційної підтримки. Саме тому формування позитивного іміджу стає важливою складовою розвитку банківського маркетингу в умовах діджиталізації.

Список літератури:

1. Гірченко Т. Д., Стороженко О. О. Банківські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності банків. Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 50-2. – С. 90-94.
2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Цифровізація банківського маркетингу: стан, проблеми, перспективи. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2019. – № 1. – С. 238-249.
3. Демко М. Я., Черкес Р. О. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. Економіка та суспільство. – 2022. – № 44. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1903/1831>.

П. КАРВАЦКА

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Н.С. КАРВАЦКА

Хмельницький національний університет

ВІД «БОЛЮ» КЛІЄНТА ДО ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ: ЯК МАЛИЙ БІЗНЕС СТВОРЮЄ ЦІННІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ключовим драйвером інновацій стає не технологія як така, а глибоке розуміння потреб клієнта. Саме

«біль» споживача (незадоволені потреби, обмеження або негативний досвід) дедалі частіше перетворюється на відправну точку для створення успішних бізнес-моделей, особливо у сфері малого бізнесу. У маркетингу слово «біль» давно вийшло за межі метафори, це – реальна основа для ефективної комунікації з клієнтом [1].

Малий бізнес має унікальну перевагу – гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів. На відміну від великих корпорацій, він ближчий до клієнта, краще відчуває локальні проблеми та може оперативно тестувати нові підходи. Саме тому багато інновацій народжуються не в лабораторіях, а з реального життєвого досвіду підприємців.

Приклад адаптації малого бізнесу до вимог споживачів представимо на основі опису бізнес-ідеї створення мобільного сервісу здорового харчування для міських жителів - концепції PureFlow як «Mobile Health Oasis». PureFlow - це фудтрак із 100% рослинними (dairy-free) напоями та снеками, який переміщується містом відповідно до потоків клієнтів і доповнюється цифровими сервісами для швидкого та зручного обслуговування.

В основі ідеї PureFlow лежить особистий досвід - проблема непереносимості лактози в умовах міста, де відсутні швидкі та доступні альтернативи. Це типовий приклад «болю» клієнта, що має кілька вимірів:

- функціональний - відсутність швидкої, здорової їжі без молочних продуктів;
- емоційний - дискомфорт, розчарування від обмеженого вибору;
- соціальний - неможливість інтегруватися у звичну культуру споживання їжі.

Розуміння цих проблемних моментів є необхідним для розробки цифрових рішень, які усувають бар'єри та перевершують очікування клієнтів [2].

Крім індивідуального досвіду, аналіз ринку виявив такі проблеми, як «пастка фастфуду», дорогі та повільні в обслуговуванні кафе, дефіцит рослинних продуктів «на ходу». Це формує системний попит на нові рішення.

Клієнт купує не продукт, а вирішення проблеми. Поки немає болю, рішення людині не потрібне [1, 3]. PureFlow трансформує виявлений «біль» у комплексну пропозицію, що поєднує продукт, сервіс і досвід. Продуктове рішення - 100% рослинні смузи без молочних компонентів, орієнтовані на здоров'я та енергію. Сервісна інновація передбачає обслуговування за 90 секунд, що відповідає ритму міського життя. Формат фудтраку, який змінює локацію залежно від потоків клієнтів (бізнес-центри, спортзали), пропонує доставку сервісу до клієнта. Таким чином, клієнтоорієнтованість проявляється не лише у продукті, а й у способі його доставки, швидкості обслуговування та цінностях бренду.

Особливо важливим є те, що бізнес не обмежується фізичною присутністю. Він інтегрує цифрові інструменти, які значно посилюють клієнтський досвід через мобільний додаток із функцією попереднього замовлення («skip the line»), що економить час клієнта; GPS-відстеження фудтраку, яке дозволяє легко знайти точку продажу; підписку, що формує звичку регулярного споживання та аналітику попиту, яка оптимізує маршрути та підвищує ефективність бізнесу. Ці інструменти є прикладом того, як цифровізація перетворює локальний бізнес на масштабовану систему, здатну працювати з великими обсягами даних і персоналізувати пропозицію.

Таким чином цифрова економіка змінює логіку створення вартості. Сьогодні виграє той бізнес, який не просто продає продукт, а створює екосистему навколо потреб клієнта. Шлях від «болю» клієнта до цифрового рішення - це не просто процес розробки продукту, а стратегія побудови бізнесу в новій економічній реальності. Малий бізнес, завдяки своїй гнучкості, здатен швидше проходити цей шлях, трансформуючи індивідуальні проблеми у масштабовані рішення.

Приклад PureFlow показує, що успіх сьогодні визначається не лише якістю продукту, а й здатністю інтегрувати клієнтський досвід, технології та цінності у єдину систему. Саме така синергія і формує конкурентоспроможність.

Список літератури:

- 1 Як визначити «болі» цільової аудиторії і використати в рекламі. URL: <https://www.newlook.ua/blog/yak-viznachiti-boli-cilovoyi-auditoriyi-i-vikoristati-v-reklami>
- 2 Why Understanding Customer Pain Points Is Crucial for Digital Strategy Success. *Zigpoll*. URL: <https://www.zigpoll.com/content/what-are-the-most-significant-unmet-needs-or-pain-points-my-customers-experience-that-digital-strategy-could-effectively-address-to-enhance-their-overall-satisfaction/>
- 3 Болі клієнта – навіщо їх знати, де шукати, та як застосовувати. *NewLook School*. URL: <https://blog.yarasvet.marketing/boli-klienta-navishcho-ih-znati-de-shukati-ta-yak-zastosovuvati/>

Л.В. ЗАБУРМЕХА

ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки маркетинг зазнає суттєвих трансформацій. Активне поширення інформаційних технологій, соціальних мереж, мобільних платформ та штучного інтелекту змінює способи взаємодії підприємств із споживачами. Цифровий маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, формування лояльності клієнтів та підвищення ефективності комунікацій.

Цифровий маркетинг являє собою комплекс маркетингових заходів, що реалізуються через цифрові канали комунікації: вебсайти, соціальні мережі, електронну пошту, мобільні додатки, пошукові системи та інші онлайн-платформи. Основною його перевагою є можливість оперативного аналізу поведінки споживачів та адаптації маркетингових стратегій відповідно до змін ринку [1, с. 52].

Одним із найважливіших аспектів сучасного цифрового маркетингу є персоналізація контенту. Завдяки використанню технологій Big Data та штучного інтелекту компанії можуть аналізувати інтереси, потреби та поведінку споживачів у режимі реального часу. Це дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Персоналізований маркетинг сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню рівня їх задоволеності [2, с. 118].

Важливу роль у цифровому маркетингу відіграють соціальні мережі. Такі платформи, як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn та YouTube, стали не лише каналами комунікації, але й потужними інструментами просування брендів. Соціальні мережі дозволяють компаніям безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, отримувати зворотний зв'язок та формувати позитивний імідж підприємства. Крім того, використання influencer-маркетингу забезпечує додаткові можливості для популяризації товарів і послуг серед цільових аудиторій [3, с. 74].

Ще одним важливим напрямом розвитку цифрового маркетингу є пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама. Пошукові системи залишаються одним із головних джерел отримання інформації для споживачів, тому високі позиції сайту в результатах пошуку мають значний вплив на успішність бізнесу. SEO сприяє підвищенню органічного трафіку вебресурсів, тоді як контекстна реклама забезпечує швидке залучення потенційних клієнтів [4, с. 91].

Сучасні тенденції цифрового маркетингу також пов'язані з активним використанням мобільних технологій. Значна частина користувачів здійснює покупки та пошук інформації через смартфони, що обумовлює необхідність адаптації вебресурсів до мобільних пристроїв. Mobile marketing охоплює мобільну рекламу, SMS-розсилки, мобільні додатки та геолокаційний маркетинг. Використання мобільних технологій дозволяє забезпечити оперативний контакт зі споживачами та підвищити рівень їх залученості [5, с. 37].

Одним із перспективних напрямів є автоматизація маркетингових процесів. Системи CRM, чат-боти та автоматизовані сервіси email-маркетингу значно спрощують процес взаємодії з клієнтами. Автоматизація дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити точність маркетингових кампаній і забезпечити ефективне управління клієнтською базою [2, с. 125].

Окрему увагу слід приділити ролі контент-маркетингу. Якісний контент є важливим фактором залучення та утримання аудиторії. Сучасні споживачі віддають перевагу корисній, актуальній та візуально привабливій інформації. Саме тому компанії активно використовують блоги, відеоконтент, подкасти, інфографіку та інтерактивні матеріали. Контент-маркетинг сприяє формуванню експертності бренду та підвищенню довіри споживачів [6, с. 63].

У сучасних умовах важливого значення набуває аналітика цифрового маркетингу. Використання спеціалізованих інструментів, таких як Google Analytics, Meta Business Suite та CRM-системи, дозволяє оцінювати ефективність рекламних кампаній, аналізувати поведінку користувачів та прогнозувати результати маркетингової діяльності. Аналітика допомагає підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати маркетингові витрати [1, с. 59].

Разом із перевагами цифровий маркетинг має і певні виклики. Серед них варто виділити високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі, швидкі зміни алгоритмів соціальних мереж та пошукових систем, необхідність захисту персональних даних користувачів. Крім того, надмірна кількість рекламного контенту може спричиняти зниження уваги споживачів до маркетингових повідомлень [3, с. 80].

Для українських підприємств цифровий маркетинг є особливо актуальним в умовах цифровізації економіки та розвитку електронної комерції. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє бізнесу адаптуватися до нових ринкових умов, розширювати аудиторію та

забезпечувати стабільний розвиток навіть в умовах економічної нестабільності.

Отже, сучасний цифровий маркетинг є невід'ємною складовою ефективної діяльності підприємств. Його розвиток базується на використанні інноваційних технологій, аналітики даних, персоналізації контенту та автоматизації комунікацій. У майбутньому роль цифрового маркетингу буде лише зростати, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій та адаптації до нових цифрових тенденцій.

Список літератури:

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Київ : Діалектика, 2020. – 880 с.
2. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. – London : Pearson Education, 2022. – 640 p.
3. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. – London : Kogan Page, 2021. – 312 p.
4. Ілляшенко С. М. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 296 с.
5. Tuten T., Solomon M. Social Media Marketing. – Sage Publications, 2023. – 448 p.
6. Холден Н. Цифровий маркетинг та SMM-комунікації. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. – 214 с.

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна парадигма управління підприємствами визначається високим ступенем динамізму та непередбачуваності ринкового середовища. Для вітчизняних виробничих підприємств здатність вчасно реагувати на економічну турбулентність, технологічні трансформації, соціальні зрушення та законодавчі інновації стає фундаментальною умовою не лише розвитку, а й фізичного виживання. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження маркетингового інструментарію як базового чинника посилення адаптивності суб'єкта господарювання до екзогенних викликів.

Адаптивність означає здатність швидко реагувати на нові виклики, змінювати стратегії та використовувати можливості, які з'являються на ринку [1].

Використання маркетингових інструментів в управлінні виробничим підприємством трансформує його з інертної технічної структури на гнучку ринкову систему. В сучасних умовах ці інструменти інтегруються безпосередньо у вертикаль менеджменту для прийняття стратегічних рішень.

Застосування маркетингового інструментарію в системі менеджменту виробничого підприємства має на меті не лише стимулювання попиту, а й зміцнення ринкових позицій, стратегічну оптимізацію ресурсів та зростання рентабельності. Фундаментом цієї взаємодії є моніторинг ринкового середовища, стратегічне позиціонування та багаторівневі комунікації, які забезпечують прямий зв'язок між виробничими потужностями та кінцевим споживачем.

Маркетингові інструменти управління підприємством – це засоби, способи, прийоми, які застосовують задля покращення ринкових можливостей

підприємства, досягнення встановлених стратегій у галузі маркетингу. У повсякденній господарській діяльності в умовах ринкової економіки, високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища вони відіграють велике значення в системі управління, оскільки за їх допомогою здійснюється впровадження концепції маркетингу у господарську діяльність підприємств [2].

Основними напрямками застосування маркетингових інструментів є:

а. Стратегічний менеджмент, який через впровадження STP-маркетингу, дозволяє виробнику чітко ідентифікувати ринкові ніші, обрати пріоритетні сегменти та сформулювати ціннісну пропозицію; SWOT та PEST-аналізу дозволяє оцінити внутрішні потужності (технологічний стан, кадри) та зовнішні загрози (зміни в законодавстві, воєнні ризики, логістичні розриви); матриці BCG (Бостонської консалтингової групи) допомагає вирішити, у які виробничі лінії варто інвестувати, які модернізувати, а які — закрити через втрату актуальності.

б. Операційний менеджмент, який за моделлю 4P дозволяє оптимізувати асортимент та забезпечити належний контроль якості; обґрунтувати вартість з урахуванням витрат та конкурентного середовища; налагодити ефективний ланцюг постачання та збутових мереж; зробити системний вплив на ринок через рекламні та PR-заходи.

в. Цифрова трансформація, тобто використання SEO, SMM та контекстної реклами для розширення географії збуту та автоматизації взаємодії з партнерами.

г. Дослідницька функція, яка за використання маркетингових дослідження та проведення маркетингового аналізу дозволяє контролювати конкурентів та моделювати поведінки споживачів.

Так, на прикладі діяльності великих промислових об'єктів, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», стає очевидним, що використання маркетингових інструментів стає інтегруючим центром. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером на ринку залізобетонних конструкцій на Західній Україні. Від

заснування, у 1956 році, до впровадження сучасних ліній з Австрії, Німеччини та Фінляндії, завод став одним із перших в галузі, хто пройшов сертифікацію ISO. Кожен виріб – від плити перекриття до дорожнього огороження має офіційний паспорт якості, а потужності – це сучасне обладнання від світових брендів – Elematic, Weiler, TeKa, Hicas та багатьох інших, що дозволяє підприємству виконувати замовлення будь-якої складності. З ТДВ «Хмельницькзалізобетон» будується не лише Хмельницький, але й уся Україна, а використання маркетингових інструментів допомагає не лише задовольняти потреби клієнтів, а й передбачати їхні бажання, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Маркетингові інструменти впливають на всі аспекти діяльності підприємства: від створення унікальних продуктів до їх просування на ринку. Розуміння та ефективне застосування цих інструментів дозволяє не лише залучити нових клієнтів, але й забезпечити довготривалу лояльність, яка є основою стабільності, а також дозволяє удосконалити й процес виробництва.

Нижче представлено табл. 1, яка містить ключові сучасні маркетингові інструменти, їх детальний опис та вплив на управління діяльністю підприємства.

Огляди, присвячені маркетингу в «надзвичайних ситуаціях», підкреслюють, що запорукою стійкості є гнучкі маркетингові стратегії, емпатична комунікація з клієнтами та швидка переорієнтація на цифрові канали у випадку обмеження фізичної взаємодії. Дослідження кризових маркетингових стратегій під час економічних спадів підкреслюють важливість розрізнення між суто «антикризовими» заходами (скорочення витрат, оптимізація портфеля) та «трансформаційними» заходами (реструктуризація ціннісної пропозиції, інвестування у цифровий маркетинг, зміцнення лояльності та стійкості бренду) [4].

Таблиця 1 – Характеристика сучасних маркетингових інструментів в управлінні діяльністю підприємства

Сучасний маркетинговий інструмент	Опис	Вплив на управління діяльністю торговельного підприємства
Оmnіканальність	Інтеграція всіх каналів взаємодії з клієнтами – онлайн, офлайн, мобільні додатки, забезпечуючи цілісний досвід	Покращення взаємодії з клієнтами, забезпечення безшовного обслуговування, підвищення задоволеності клієнтів
Цифрові програми лояльності	Використання мобільних додатків для надання персоналізованих пропозицій, знижок і бонусів, стимулювання повторних покупок	Стимулювання продажів, отримання даних для вдосконалення маркетингових стратегій, формування лояльності
Контент-маркетинг	Створення інформативного та цікавого контенту (сторітелінг, відеоогляди, інтерактивні матеріали) для залучення та утримання клієнтів	Підвищення довіри до бренду, створення емоційного зв'язку, залучення нових клієнтів
Штучний інтелект (ШІ)	Аналіз даних, прогнозування потреб клієнтів, оптимізація цін і створення персоналізованих рекомендацій	Покращення точності маркетингових кампаній, мінімізація витрат, підвищення ефективності бізнесу
Соціальні мережі	Комунікація зі споживачами через платформи соціальних мереж, таргетована реклама, співпраця з інфлюенсерами	Розширення аудиторії, створення спільноти навколо бренду, зростання впізнаваності
Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR)	Використання технологій для віртуального примірювання товарів або навчання користувачу складними пристроями	Покращення клієнтського досвіду, зростання довіри, підтримка інноваційного іміджу бренду
Екологічність	Впровадження екоініціатив, перероблених матеріалів, енергоефективних рішень для відповідності очікуванням споживачів	Зміцнення репутації, відповідність запитам суспільства, створення довгострокової лояльності клієнтів

Джерело: [3]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що системна інтеграція маркетингових інструментів у менеджмент виробничого підприємства виступає каталізатором його економічного розвитку. Впровадження цієї концепції забезпечує стійке зростання обсягів реалізації за рахунок прецизійної адаптації техніко-експлуатаційних параметрів продукції до

актуальних запитів ринку. Водночас це зміцнює конкурентну позицію суб'єкта господарювання та створює передумови для суттєвої оптимізації операційних витрат завдяки масштабній цифровізації бізнес-процесів.

Таким чином, формування цілісної системи управління на маркетингових засадах є не лише стратегічним вибором, а й необхідною умовою забезпечення довгострокової стабільності та життєздатності виробничого підприємства в умовах перманентної ринкової трансформації.

Список літератури:

1. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110-116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>.
2. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. [Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством](#). С. 128-136. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-128_136.pdf
3. Вовна А. В. Управління діяльністю торговельного підприємства на засадах маркетингу (на матеріалах ТОВ «Інтерфудсервіс») : дипломна робота магістра ... 073 Менеджмент. Керівник: В. М. Нянько. Університет економіки і підприємництва. Хмельницький, 2024. 87 с.
4. Tanasiichuk A., Dybchuk L., Nianko V., Naumova O., Sidielnikov D., Ozarko K., & Shevchuk A. Comparative Analysis of Resilience and Marketing Adaptation Strategies: An Integrated Company Resilience Index and a Crisis Planning Model. *European Journal of Sustainable Development*, 15(1), 2026. P. 638-658. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p638>

ОМНІКАНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Сучасний етап еволюції ритейлу характеризується глибокою конвергенцією інтернет-торгівлі та традиційних форматів роздрібного продажу, що формує принципово нове конкурентне середовище. Ринок електронної комерції в усьому світі демонструє зростання, що підсилюється сплеском онлайн-покупок, зміною вподобань споживачів та зручністю доставки додому, а також зумовлене інноваціями в платіжних рішеннях та ширшим асортиментом продуктів, доступних онлайн. За даними Statista прогнозується, що у 2026 році дохід на ринку електронної комерції досягне 3,88 трлн доларів США, а річний темп зростання доходу (CAGR 2026-2030) становитиме 6,84%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 5,05 трлн доларів США до 2030 року [1]. Висока насиченість ринку (очікується, що до 2030 року кількість користувачів на ринку електронної комерції сягне 4,1 млрд [1]) та боротьба за споживача змушують суб'єктів підприємництва відходити від класичних методів управління на користь адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечити сталу прибутковість у нестабільних умовах. Ключовим викликом для ритейлерів постає необхідність трансформації стратегій, які б враховували не лише специфіку товарної номенклатури, а й динаміку взаємодії в глобальному цифровому просторі.

Омніканальні стратегії у роздрібній торгівлі є сучасною концепцією організації бізнесу, що передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачем у єдину узгоджену систему з метою забезпечення безшовного клієнтського досвіду. Згідно з дослідженнями, понад 50 українських ритейлерів вже використовують омніканальні підходи, а інтернет-продажі в країні досягли майже 239 мільярдів гривень, перевищивши довоєнні показники [2]. На відміну від мультиканального підходу, де канали

функціонують паралельно, омніканальність базується на принципах синхронізації інформаційних, товарних і комунікаційних потоків, що дозволяє споживачу вільно переходити між онлайн- та офлайн-середовищами без втрати контексту взаємодії. У цьому контексті важливу роль відіграють цифрові технології, зокрема штучний інтелект, аналітика великих даних і CRM-системи, які забезпечують персоналізацію пропозицій, прогнозування попиту та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Омніканальні стратегії у роздрібній торгівлі формуються як система інтегрованих рішень, спрямованих на узгодження всіх каналів взаємодії зі споживачем і створення цілісного клієнтського досвіду. Їх класифікація базується на способах інтеграції продажів, логістики, маркетингу та даних. В табл.1 наведено перелік ключових омніканальних стратегій із їх характеристикою та ключовими напрямками практичного застосування.

Таблиця 1 – Омніканальні стратегії, їх характеристика та напрями застосування

Стратегії	Характеристика	Застосування
Інтегрованих каналів продажу	Передбачає об'єднання онлайн- та офлайн-каналів (інтернет-магазин, мобільний додаток, фізичні магазини, соціальні мережі) в єдину систему.	Надає можливість для клієнта розпочати взаємодію в одному каналі та завершити її в іншому без втрати інформації. Забезпечує безперервність клієнтського досвіду та підвищує конверсію
Єдиного клієнтського профілю	Базується на створенні централізованої бази даних про споживачів із використанням CRM-систем та великих даних.	Дозволяє акумулювати інформацію про покупки, вподобання та поведінку клієнта у всіх каналах, що створює основу для персоналізації пропозицій і підвищення лояльності
Омніканальної комунікації	Передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтом (чат-боти, соціальні мережі, кол-центри, email)	Забезпечує єдину історію комунікації та швидкий зворотний зв'язок. Важливу роль відіграють цифрові платформи та системи омніканальна аналітика
Омніканальної аналітики та управління даними	Передбачає збір, інтеграцію та аналіз даних з усіх каналів для прийняття управлінських рішень	Дозволяє оцінювати ефективність каналів, прогнозувати попит і оптимізувати бізнес-процеси.

Кінець табл. 1

Оmnіканального сервісу	Спрямована на створення уніфікованого рівня обслуговування в усіх каналах.	Включає можливість повернення товарів незалежно від місця покупки, єдині стандарти обслуговування та підтримку клієнтів у режимі 24/7.
Персоналізованого маркетингу	Передбачає використання штучний інтелект та аналітики для формування індивідуальних рекомендацій, динамічного ціноутворення та таргетованих комунікацій.	Реалізується через email-маркетинг, push-сповіщення, персоналізовані пропозиції на сайті та в мобільних додатках
Гнучкої логістики (omnichannel fulfillment)	Охоплює інтеграцію логістичних процесів із каналами продажу. Передбачає використання моделей: • click-and-collect (замовлення онлайн – отримання в магазині); • ship-from-store (відправка зі складу магазину); • curbside pickup (отримання без виходу з авто)	Забезпечує скорочення часу доставки та оптимізацію витрат
Клієнтоцентричної трансформації	Включає інтеграцію організаційної структури, цифрових технологій та корпоративної культури з орієнтацією на створення безшовного досвіду	Передбачає перебудову всієї бізнес-моделі навколо потреб клієнта

Таким чином, omnіканальні стратегії (табл.1) охоплюють не лише технічну інтеграцію каналів, а й трансформацію бізнес-процесів, логістики та маркетингу. Серед ключових аспектів реалізації omnіканальних стратегій виділяють: використання інтегрованих CRM- та ERP-систем для відстеження шляху клієнта (Customer Journey) незалежно від каналу входу; синхронізацію логістики через впровадження моделей типу BORIS (Buy Online, Return In-Store) та BOPIS (Buy Online, Pick Up In-Store), що дозволяють оптимізувати управління запасами та підвищити зручність для споживача; персоналізацію досвіду; застосування інновацій Індустрії 4.0, таких як інтернет речей (IoT) для розумних полиць або доповнена реальність (AR) для віртуальної примірки, що стирає межу між онлайн- та офлайн-простором. Водночас аналіз виявляє і

низку проблем, серед яких – високі витрати на цифрову трансформацію, складність інтеграції ІТ-систем, а також необхідність зміни організаційної культури підприємства.

Отже, аналіз омніканальних стратегій дозволяє не лише оцінити їхню ефективність, але й виявити резерви підвищення результативності діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Їх комплексне впровадження дозволяє підприємствам роздрібною торгівлі підвищити конкурентоспроможність, покращити клієнтський досвід і забезпечити стійкий розвиток у цифровій економіці.

Список літератури:

1. eCommerce – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide#revenue>
2. Чабанова К. Як впровадити омніканальну стратегію та підвищити лояльність клієнтів URL: <https://s-rocket.com/articles/yak-vprovaditi-omnikanalnu-strategiyu>
3. Ткачук Г.Ю., Сотник А.А., Виговський В.Г. (2025) Місце омніканальних стратегій в сучасному бізнес-просторі: види, переваги та основні елементи. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 197. С.246-253 URL: <https://doi.org/10.30838/EP.197.246-253>
4. Сопільник, Л. І., Ключак, А. В., Клипко, О. В., Базюк, В.-М. В., Ботош, Є. Ф., & Мотиль, Т. Н. (2025). Омніканальна торгівля як інструмент трансформації соціально-трудових процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічні візії* (Number 39). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163534>

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

Для забезпечення життєздатності в умовах війни та кризи, підприємства змушені переходити від операційного виживання до системного управління на засадах маркетингу. Це передбачає трансформацію маркетингу в цілісну концепцію управління, де товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики адаптуються до нових реалій ринку. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати стійкість через глибоке узгодження бізнес-процесів із потребами клієнта та цифровізацією економіки.

Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу — це не просто використання окремих інструментів просування, а стратегічна філософія, де кожне управлінське рішення приймається крізь призму потреб споживача. Традиційний менеджмент часто орієнтований на продукт або виробництво, тобто на «виробництво того, що вміємо». Маркетингова ж орієнтація передбачає зворотний зв'язок: «виробництво того, що потрібно ринку», тобто фокусування на цінності, а основна мета — це створення високої споживчої цінності, що веде до довгострокової лояльності споживачів. При цьому, акцентується увага на інтеграції функцій, за якої маркетинг перестає бути лише збутом, а стає координуючим центром для виробництва, фінансів та логістики.

Ефективність діяльності сучасного підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Впровадження маркетингової концепції менеджменту дозволяє змістити фокус із внутрішніх виробничих процесів на зовнішні потреби ринку, що забезпечує раціональне використання ресурсів та підвищує рівень життєздатності суб'єкта господарювання в умовах економічної невизначеності. Зважаючи на це,

особливого значення набуває комплексне дослідження теоретичних основ такого управління та визначення практичних інструментів його реалізації.

Дослідження теоретичних основ ефективного функціонування компанії в ринкових умовах потребує чіткого концептуального розмежування близьких, але не тотожних категорій, зокрема понять «управління маркетингом» та «маркетингове управління». Управління маркетингом традиційно розглядається як один із самостійних функціональних управління поряд з іншими: управлінням персоналом, управлінням фінансами та ін. [1, с. 363].

Термін «управління маркетингом» в умовах, коли маркетинг є основною теорією управління суб'єктами господарювання втрачає змістовний сенс. Саме тому більш доцільно термінологічно розрізняти: «зовнішній маркетинг» і «внутрішній маркетинг». Як було зазначено вище, зовнішній маркетинг – це процес прийняття управлінських рішень відносно ринково-продуктової стратегії на основі дослідження факторів зовнішнього маркетингового середовища, в той час як внутрішній маркетинг – це процес прийняття управлінських рішень щодо внутрішнього мікросередовища компанії для оптимальної реалізації ринково-продуктової стратегії і узгодження економічних інтересів суб'єктів ринкового середовища і внутрішнього середовища компанії [2, с. 130].

У другому варіанті (маркетингове управління) слово «маркетинг» як прикметник стоїть перед словом «управління», уточнюючи загальний принцип здійснення управління підприємством, а отже, і усіма його функціональними напрямками. Тобто зона впливу маркетингу поширюється на всі види діяльності підприємства, впорядковує їх відповідно до загальних маркетингових цілей, збагачує маркетинговим інструментарієм. Через те, управління маркетингом і маркетингове управління – це різні за масштабами впливу, а отже, і зоною відповідальності, процеси, які не підлягають «ототожненню» [3, с. 258].

Управління маркетингом необхідно розглядати з позицій функцій

маркетингу, а саме це управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, стосуються її товарної та цінової політики, а також безпосередньо організації роботи маркетингової служби. У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розглядати в межах цілого підприємства, тобто як процес, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, яка принципи маркетингу ставить на перше місце в управлінні [4, с. 110].

Отже, маркетингове управління або управління на засадах маркетингу – це підхід, який визначає здатність компанії реагувати та активно формувати ринкове середовище відповідно до власних стратегічних інтересів. У межах такого підходу маркетинг виходить за рамки окремої функції й трансформується в основну стратегію підприємства, яка виконує інтегруючу роль і підпорядковує виробничі, фінансові та збутові процеси єдиній меті – максимальному задоволенню ринкових потреб і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності та рентабельності.

Сучасні підходи до управління діяльністю підприємств на засадах маркетингу базуються на інтеграції цифрових технологій, орієнтації на споживача, персоналізації продукції та впровадженні інноваційних рішень. Ці підходи дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до динамічних змін ринку, забезпечувати конкурентоспроможність, будувати довгострокові відносини зі споживачами та створювати стійкі конкурентні переваги навіть в умовах економічних і соціальних викликів.

Отже, в умовах сучасної економічної турбулентності управління на засадах маркетингу надає підприємству низку стратегічних переваг:

- гнучкість, тобто можливість швидко змінювати характеристики продукції відповідно до нових трендів;
- ризик-менеджмент, адже глибоке розуміння ринку знижує ймовірність випуску неліквідного товару;

– стійкість, оскільки орієнтація на клієнта дозволяє зберігати частку ринку навіть при загальному падінні купівельної спроможності за рахунок точного позиціонування.

Таким чином, маркетингова концепція перетворює підприємство з закритої системи на відкриту, яка активно взаємодіє з оточенням. Це забезпечує не лише виживання, а й сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Келманович О. Концептуальні засади маркетингового управління підприємством. // Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 2. № 4. С. 362-365. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/12/2020-4t3-63.pdf>
2. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. / За заг. ред. проф. Старостіної А. О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
3. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. // Економічний аналіз. 2017. Т. 27. № 1. С. 257–262
4. [Райко Д. В.](#), Лебедєва Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. // [Маркетинг і менеджмент інновацій](#). 2015. № 1. С. 107-123. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_107_123.pdf

Наукове видання

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Збірник матеріалів
**І ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**
(15 травня 2026 року)

Відповідальний за випуск: *Тюріна Н.М.*

Випусковий редактор: *Баксалова О.М.*

Технічне редагування, коректування і верстка: *Останчук О.В.*

Оформлення обкладинки: *створено з використанням інструментів
штучного інтелекту.*

Підписано до друку 02.07.2026.

Формат 30×42/4.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк різнографією.

Ум. друк. арк. – 20,88. Обл.-вид. арк. – 16,22.

Тираж 50. Зам. № 19/26

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУ. 29016,

м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.

Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.